

tf g

memoria

comunicación
audiovisual

2019-2020



TÍTULO: El Abridor: creación de una productora audiovisual de entretenimiento motivacional

ESTUDIANTE: Company Pagán, David

DIRECTOR: Martínez Cano, Francisco Julián

PALABRAS CLAVE: Cine; comunicación; documental; motivación; productora audiovisual; prosocial.

KEYWORDS: Audiovisual production; cinema; communication; documentary; motivation; prosocial.

RESUMEN: La siguiente propuesta de TFG, desarrolla el proceso de creación de una productora audiovisual, a través de un plan de negocio que abarca todas sus fases: investigación de la industria y el entorno, estudio social contemporáneo, plan de marketing y análisis económico. Un proyecto que se desmarca de lo convencional y busca ser una herramienta social y pedagógica mediante obras de estilo transgresor en sus distintas formas y contenidos, concentrando la mayor parte en el género documental y en los largometrajes de ficción, con un firme propósito: motivar una sociedad más sensible y más consciente. La investigación realizada se ha centrado principalmente en dos focos: el estudio de referentes cinematográficos, como el Free Cinema, el tercer cine o el Surrealismo, y el uso de herramientas de análisis de mercado, que han sido clave para evaluar el trabajo realizado, obteniendo como resultado una estructura que garantiza la puesta en marcha de la actividad.

ABSTRACT: The following TFG proposal develops the process of creating an audiovisual production company through a business plan that covers all its phases: industry and environmental research, study of the social situation, marketing plan and economic analysis. A project that sets itself apart from the conventional and seeks to be a social and pedagogical tool through a transgressive style in its different forms and contends, concentrating most of it on the documentary genre and fiction films, with a firm purpose: motivate a more sensitive and more conscious society. The research carried out has focused mainly on two areas: the study of cinematographic references, like Free Cinema, third cinema or Surrealism, and the use of market analysis tools, which have been key to evaluate the work performed, resulting in a structure that guarantees the start-up of the activity.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO AUDIOVISUAL	2
1.2. PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES PROSOCIALES	3
2. OBJETIVOS	4
3. REFERENTES	5
4. METODOLOGÍA	8
5. RESULTADOS	9
5.1. CONTEXTO SOCIAL CONTEMPORANEO	9
5.2 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO	11
5.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
5.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	20
5.2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	23
5.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	25
5.3. PLAN DE MARKETING	31
5.3.1. LIBRO DE ESTILO	32
5.4. FORMA JURÍDICA	40
5.5. PLAN ECONÓMICO	44
5.5.1. INVERSIÓN	44
5.5.2. GASTOS FIJOS Y VARIABLES	45
5.5.3. ESCENARIOS DE FACTURACIÓN	46
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	47
7. BIBLIOGRAFÍA	49
8. FILMOGRAFÍA	55
9. RELACIÓN DE TABLAS	58
10. RELACIÓN DE FIGURAS	59

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo versa sobre el proceso de creación de una productora audiovisual, cuyo principal objetivo va más allá del mero entretenimiento con una vocación activista, desde el punto de vista de aprovechar las capacidades y estrategias del medio audiovisual contemporáneo como herramientas generadoras de cambio social.

El ecosistema mediático actual se presenta como un oxímoron cada vez más complejo a partir de la llegada de Internet y las nuevas plataformas de VOD. “La implantación de la banda ancha y un mayor consumo a través de dispositivos móviles [...] han ayudado significativamente a consolidar el sector” (Clares-Gavilán y Medina-Cambrón, 2018: 912). La televisión en línea comienza a perder peso en los canales de distribución de contenidos de ficción y documental frente a sus competidores de video bajo demanda, Netflix, HBO, Prime, Disney+ o Movistar+ proponen nuevas formas de consumo cada vez más arraigadas en las nuevas audiencias (Hernández Pérez y Martínez Díaz, 2016: 204). Esta presunta competición mediática es entendida por Bolter y Grusin como “la representación de un medio en otro medio” (citado en Hernández Pérez y Martínez Díaz, 2016: 204). Atendiendo a esta evolución en el contexto español, Cristina del Pino y Elsa Aguado, en su artículo *Internet, Televisión y Convergencia: nuevas pantallas y plataformas de contenido audiovisual en la era digital. El caso del mercado audiovisual online en España* (2012), atienden también a esta contienda entre medios tradicionales y medios online:

Internet en general y el consumo de Televisión y entretenimiento a través de la red en concreto, han supuesto un paso decisivo en la historia de la humanidad donde el complejo escenario lo constituyen, entre otros, nuevos jugadores -el propio usuario y los nuevos modelos de consumo- y nuevos modelos de negocio, en donde la amenaza de la "canibalización" cuestiona los medios de comunicación tradicionales (del Pino y Aguado, 2012: 59).

Esta vertiente la abordan también Clares-Gavilán y Medina-Cambrón, como una situación que da lugar a que el ocio del espectador se haya expandido más allá de las pantallas de los dispositivos tradicionales, resultando en la reconversión del sector, potenciando su dinamismo y sensibilidad ante la audiencia, lo que propicia nuevas posibilidades y modelos de negocio (2018: 912).

España no escapa de esta realidad; los espectadores se convierten en ávidos receptores de información de diversa índole, a través de los diferentes medios y plataformas online, lo que resulta en un público más exigente, con respecto a la veracidad, cada vez más cuestionada en la era de las *fake news* (Lazer, Baum, Benkler, Berinsky, Greenhill, Menczer, Metzger, Nyhan, Pennycook, Rothschild, Shudson, Sloman, Cass, Sunstein, Thorson, Duncan, Watts y Zittrain, 2018), velocidad, calidad y presentación de estos contenidos, que le permita en un momento determinado tomar decisiones, hacer proyecciones futuras o sencillamente, mantenerse informado o completar sus tiempos de ocio personales, “el nuevo usuario es, en fin, el nuevo espectador que ante todo, participa, opina, produce, recomienda o descarga en una nueva manera de entender el medio” (del Pino y Aguado, 2012: 60).

1.1. Nuevos modelos de negocio audiovisual

La expansión de la producción de contenidos audiovisuales para las plataformas online se presenta como el caldo de cultivo adecuado para la proliferación de nuevos modelos de negocio en el sector audiovisual. Los nuevos usuarios en España demuestran “una cierta tendencia de sustitución de los medios de comunicación tradicionales por los medios online” (Fundación Orange, 2007: 190-192, citado en Larrañaga Rubio, 2008: 3). Por lo tanto, considerando las medidas puestas en marcha por la Comisión Europea para fomentar la transición de los medios tradicionales a modelos de negocio online, se atisba una oportunidad para el desarrollo de una productora audiovisual, teniendo en cuenta el mercado potencial para contenidos enfocados a estos modos de consumo (Reding, 2007: 2, citado en Larrañaga Rubio, 2008: 3).

La estructuración del sector promulga el aumento de productoras independientes que desarrollen contenidos para las plataformas de VOD, que manejan a su vez información para distintos fines, partimos de la definición tradicional de productora audiovisual, construida con el fin “de crear un producto para medios de comunicación audiovisuales, como el cine o la televisión” (Espinell, 2019). Entendemos el concepto de productora audiovisual como un modelo de negocio, que actúa como un instrumento de análisis de la sociedad y es capaz mediante sus distintos formatos de influir en la conducta de los individuos. “Utilizar el cine no es un juego solamente ni un mero entretenimiento, ya que el cine se ha infiltrado [...] en nuestra forma de vivir” (Martínez y Sánchez, 2003: 47) y

valoramos que es nuestra responsabilidad y posibilidad, en este nuevo marco del sector audiovisual como generadores de contenido, promover obras que no sólo entretengan, sino que motiven cambios y estímulos positivos en las personas.

1.2. Producción de contenidos audiovisuales prosociales.

La comunicación audiovisual ejerce un rol determinante en la transformación de la sociedad, no solo a nivel cultural y social, también por su influjo político y por el amplio mercado que abarca. Esta concepción de las obras audiovisuales es contemplada por Getino y Solanas como “un vehículo de ideas y modelos culturales, e instrumento de comunicación y proyección social, que supone en primer término un hecho ideológico, y en consecuencia también un hecho político” (citado en Galán Zarzuelo, 2012: 1123). El cine, en sus distintas variables, ha sido desde sus inicios hasta el momento presente una herramienta activista determinante, especialmente en el género documental, el cual “como otros discursos de lo real, conserva la responsabilidad residual de describir e interpretar el mundo de la experiencia colectiva” (Nichols, 1997). Es en esa experiencia colectiva donde se encuentra el poder para cambiar patrones establecidos; ahí reside uno de los elementos clave de la fortaleza del cine: hacer llegar el mensaje a amplias estructuras demográficas mediante un “lenguaje universal e inclusivo, para generar procesos creativo-sociales alrededor de comunidades o grupos” (Sedeño Valdellós, 2015).

La combinación del arte y la sociedad, la lucha frente a los sometimientos o las desigualdades, como despertador de conciencias y la “práctica de una comunicación abierta y rechazo del concepto de autoría individual ligada a un rol más activo del espectador” (Linares, 1976), han estado presentes desde los inicios del cine político (Lusnich y Piedra, 2011), evolucionando posteriormente al videoactivismo (Sierra y Montero, 2015), con objeto de empoderar a los individuos y colectivos más frágiles del sistema. La intervención social mediante elementos audiovisuales “es una perspectiva crítica plenamente consolidada que, se ha afianzado con su adaptación a las diferentes tecnologías de producción y distribución de contenidos para abordar objetivos de muy diferente calado” (Sedeño Valdellós, 2015). Estas características moldean un tipo particular de realizar cine, en el que la narrativa literaria y visual, la temática y el mensaje buscan generar un impacto que visibilice con crudeza los problemas sociales, que por lo general no son mostrados, o son edulcorados en el cine comercial. Como afirma Galán

Zarzuelo “se trata de hacer que el espectador comprenda, piense, descubra, tome conciencia de la situación y se lance a la acción” (2012: 1125).

Este rasgo prosocial unido a la creatividad en las distintas narrativas, serán el motor de nuestra productora audiovisual, llamada El Abridor, que parte de un reto: realizar un cine activista que a su vez, use el entretenimiento como elemento disuasor, para así “convertirlo en una experiencia total, en una arma cuyos disparos hagan que, después de descargarla, el espectador y la sociedad ya no puedan volver a ser igual que antes” (Vellegia, 2009).

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un modelo de productora audiovisual, que le permita diferenciarse y convertirse en una herramienta motivacional capaz de generar estímulos que provoquen cambios sociológicos.

Objetivos secundarios:

- Establecer un marco referencial para poder constituir un plan de negocio, de creación de un modelo de productora audiovisual.
- Establecer una visión aproximada del futuro de la productora y las bases de qué se pretende lograr con ella.
- Evaluar el mercado y la competencia en la que operará la empresa con el fin de poder amoldar nuestros productos a las necesidades de la industria.
- Llevar a cabo un plan de negocio que se adapte a las necesidades del mercado.
- Realizar un plan de financiación que deje ver las necesidades que requiere el proyecto y cómo pueden cubrirse.
- Dominar el manejo de las herramientas de análisis y estudio de mercado.
- Desarrollar una mayor experiencia en los procesos de investigación y documentación.
- Conseguir que nuestras obras influyan positivamente a individuos y sociedades.

3. REFERENTES

A lo largo de la historia, la unión del arte y los movimientos políticos y sociales han generado cierto debate sobre la libertad expresiva de sus obras, no solo audiovisuales, también literarias, plásticas, pictóricas o de cualquier otra rama artística. La subordinación de la estética frente al mensaje, el eclipse que genera el valor ideológico sobre la calidad formal o el uso de la influencia del arte como herramienta disuasoria, han sido algunos de los debates más candentes, especialmente durante el siglo XX (Clark, 2000: 10). Las temáticas activistas o militantes han ofrecido una estética concreta, que ha posicionado al espectador ante un concepto fácilmente identificable, debido principalmente a que sus obras han revivido parcial e irregularmente las bases estéticas de los pioneros soviéticos. Autores como Eisenstein, Vertov, Kuleshov o Pudovkin partieron del formalismo ruso (Steiner, 1984) para crear un lenguaje audiovisual con identidad propia, cuya influencia ha marcado hasta nuestros días, no solo al cine ideológico-político, también al cine de autor. La experimentación con el montaje, la creación del simbolismo poético y el uso de la composición de imágenes como transmisión de ideas sin hacer uso de la palabra, son algunos de los elementos que caracterizan a la Vanguardia Socialista en el cine (Prigorian, 2008: 11).

Sería imposible concebir el concepto inicialmente latinoamericano del tercer cine, sin las bases aportadas por el cine soviético. De manera que, cuando nos fijamos como referentes temáticos y formales en los distintos colectivos ideológicos y artísticos que conforman el tercer cine, lo estamos también haciendo implícitamente con el cine revolucionario soviético. Son varios los movimientos que componen este concepto: “en la práctica se hace difícil, cuando no imposible, establecer con precisión quién pertenece y quién no al tercer cine” puesto que “la realidad cinematográfica resulta ser bastante más compleja que las nomenclaturas” (Del Valle, 2012: 16). El contenido social y político y su carácter reivindicativo son los principios fundamentales de este movimiento, compuesto entre otros por el Cine Liberación de Argentina, El Cinema Novo de Brasil, la Cinemateca del Tercer Mundo de Uruguay, el Documentalismo cubano o el Grupo Ukamau en Bolivia (Mestman, 2014). Todos ellos se caracterizan por un compromiso ético en mostrar la realidad, rechazando la versión oficial creada por los poderes del estado y denunciando los abusos, injusticias y discriminaciones que sufren los individuos y colectivos. Obras como *La hora de los hornos* (Solanas y Getino, 1968), *Memorias del subdesarrollo* (González Alea, 1968), *Dios y el diablo en la tierra del sol* (Rocha, 1964), *El problema*

de la carne (Handler, 1969) o *El coraje del pueblo* (Sanjinés, 1971), conforman este movimiento político y militante originado en los 60s, que posteriormente se extendería a otros lugares del tercer mundo. El tercer cine “pertenece en su quintaesencia a las luchas colectivas. En su forma paradigmática, la del cine militante, es el colectivo anónimo trabajando clandestinamente” (Chanan, 2014). A diferencia del cine comercial, trata de transgredir el concepto de espectador-consumidor pasivo, agitando la proliferación de espectadores activos. Su objetivo no es desconectar al espectador, sino conectarlo a su contexto social y motivar que se involucre en una acción transformativa. Otro de sus rasgos es la “bidireccionalidad [...] muchas de estas obras están concebidas de tal manera que se pueden dividir en varias partes y que sea el propio público espectador quien decida el orden del relato” (Zarzuelo, 2012), lo que genera la posibilidad de una reflexión entre cineasta y espectador, un vínculo más allá del entretenimiento que propone el cine comercial y el adoctrinamiento que impone el cine revolucionario soviético (Fitzpatrick, 1977) o el cine nazi (De España, 2001).

El Free Cinema es nuestro otro referente, al igual que en el caso del tercer cine, la protesta y el realismo fundamentan sus obras y “presentan una crítica a la sociedad, mostrando la insatisfacción que tienen los protagonistas que exigen cambios sociales” (Di Pasqua, 2011). Pese a ser un movimiento de corta duración, autores como Ken Loach, Stephen Frears o Mike Leigh mantienen vivo su espíritu con obras “a medio camino entre el drama personal y la crítica política” (Orellana, 2015), que evocan a clásicos del Free Cinema como *Sábado noche, Domingo mañana* (Reisz, 1962), *Lejos del mundanal ruido* (Schlesinger, 1967), *En ingenuo salvaje* (Anderson, 1963) o *Un lugar en la cumbre* (Clayton, 1958).

Formalmente, encontramos como referencias a seguir varias características tanto del tercer cine como del Free Cinema. Ambos experimentan con las narrativas y parten de una estética realista y del uso del estilo documental para conectar con en el espectador. Entre los rasgos del tercer cine se encuentran el montaje psicológico o de atracciones (Morales, 2013) y la conjunción de imágenes y sonidos para crear significados simbólicos e impactar en el espectador. Este cine “debe buscar la belleza no como objetivo sino como medio [...] la carencia de una forma creativa coherente reduce su eficacia y aniquila la dinámica ideológica” (Sanjinés, 1978), por ello, la forma debe servir al mensaje y llevarlo a ser algo más que un simple panfleto ideológico. Al igual que en el Free Cinema, los rodajes se suelen realizar en exteriores y en localizaciones reales, prescindiendo del uso

de sets. La cámara en mano, el uso de la luz natural y la improvisación son otros de los recursos habituales que le dotan de ese realismo necesario que hace que la obra sea veraz. Para este movimiento “la cámara es la inagotable expropiadora de imágenes-municiones, el proyector un arma capaz de disparar 24 fotogramas por segundo (Getino y Solanas, 1969).

La lucha frente al *establishment* es el motor del Free Cinema, que aunque tiene similitudes con el tercer cine, tiene su propia estética, basada en la libertad creativa y en la sencillez fílmica. En palabras de Lindsay Anderson uno de los mayores representantes del movimiento, el Free Cinema consiste en:

Dejar los estudios, abstenerse de usar tecnología sofisticada e ir hacia el mundo real, si fuese necesario sólo con la película virgen y con una cámara barata: lo que se necesita es un cine en el que la gente pueda hacer películas con la misma libertad con la que escribe poemas, pinta o compone cuartetos de cuerda (citado en Tuduri, 2017: 2).

Estas dos vertientes estilísticas tendrán una gran influencia en nuestras obras, pero tenemos intención de desarrollar una estética propia, para así, huir de etiquetas ya existentes. Por esta razón, nos fijamos en otros referentes estilísticos que enriquezcan nuestras obras, como el Surrealismo y el Expresionismo Alemán. Acudimos principalmente a la filmografía de Luis Buñuel con obras como: *Un perro andaluz* (1929), *La edad de oro* (1930), *Viridiana* (1961) o *El ángel exterminador* (1962), en las que mostró, especialmente durante su primera etapa, las características de las obras surrealistas, que recurren a la transgresión estética y moral, y a la ambigüedad del tiempo y el espacio. Un cine “emparentado con lo onírico y lo fantástico” (Villaseñor, 2006), que aporta “a las imágenes un valor en sí mismas recurriendo a los fundidos, acelerados, cámara lenta, uniones arbitrarias entre planos cinematográficos y secuencias” (Lema-Hincapié y Doménech, 2017: 73).

Del Expresionismo Alemán rescatamos principalmente la iluminación, su contraste entre luces y sombras para crear drama y suspense, partiendo de la película más representativa del movimiento, *El gabinete del doctor Caligari* (Wiene, 1920). Una estética incomoda, que sugiere desequilibrio, principalmente “por el estilo de la perspectiva visual o los movimientos de cámara, la atmósfera (Stimmung), lograda con los decorados y la

iluminación de contrastes, o la interpretación” (Sánchez, 2016: 10). Otras obras expresionistas como *La noche de San Silvestre* (Pick, 1924), *El raíl* (Pick y Mayer, 1921) o *Escalera de servicio* (Jessner y Leni, 1921), reafirman estos rasgos y muestran una estructura en la que “se respeta la unidad de espacio, tiempo y acción en las puestas en escena” (Sánchez, 2016: 10).

4. METODOLOGÍA

El método utilizado para la realización de este trabajo, se inicia con la investigación bibliográfica y la recopilación de datos que permitan crear un marco teórico en el que proyectar la creación de una productora audiovisual. Fruto de esta investigación, se han fijado unos referentes temáticos y formales que actúan como guía inicial para asentar las bases de las obras que realizará la empresa. Mediante diferentes teorías sociológicas de autores como Bauman, Lipovetsky o Chul Han, se expondrá el contexto presente social, que será vital para hacer una valoración adecuada de cómo convertimos en una herramienta eficaz para la sociedad.

Posteriormente, se estudiarán las distintas variables macroeconómicas realizando el análisis PEST (Aguilar, 1967), que es “una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos” (Parada, 2013), lo que nos ayudará a conocer los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en España, así como a definir nuestro ámbito de actuación. Con el macroentorno analizado, se iniciará el estudio del microentorno de la productora mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979), este análisis nos permitirá conocer nuestra posición en el mercado y la competencia que encontraremos en él. Acto seguido, se hará un estudio exhaustivo de la situación de la organización, examinando sus rasgos internos y su posición externa a través de la herramienta de análisis conocida como matriz DAFO (Humphrey, 1964), y se presentará a la competencia del mercado nacional, a través de un método de búsqueda por internet, que nos permite tener una visión más amplia del sector y definir con mayor precisión a sus participantes.

Por medio de las 4 P’s, también conocidas como marketing *mix*, “que es la expresión tangible de una estrategia de marketing” (Kotler y Trías de Bes, 2004: 2), definiremos el libro de estilo de la productora, que recogerá sus aspectos conceptuales, temáticos, formales y estratégicos. Se abordará el proceso de distribución, detallando las formas en

que la productora prevé hacer llegar sus obras a la audiencia, lo que está conectado a las estrategias de comunicación seleccionadas para llegar al público. Para cerrar el plan de marketing, se mostrarán las estrategias de precio previstas para los trabajos realizados por la organización.

Por último, conoceremos la forma jurídica adoptada por la organización y su plan económico, que analizará la inversión necesaria para la puesta en marcha de la actividad, teniendo en cuenta todos los gastos previstos en los que tendrá que incurrir: capital humano, equipos de trabajo, alquiler, suministros y alta de autónomo. El siguiente paso será definir los gastos variables y fijos, estableciendo el cálculo para el periodo del primer año. Cerraremos este punto con la proyección económica de los tres primeros ejercicios de la actividad.

5. RESULTADOS

5.1. Contexto social contemporáneo

Este proyecto, apoyado en las bases del cine como herramienta de comunicación de masas, surge de un compromiso: generar un cambio cada vez más necesario en nuestras vidas, una transformación enfocada al ser social, que despierte en la sociedad una mayor capacidad de análisis crítico y una conciencia que fomente el potencial intrínseco del ser humano.

La era contemporánea contiene retos sociales de gran calado: vivimos una época en la que como afirma el sociólogo Zygmunt Bauman “los vínculos más íntimos se vuelven líquidos e inestables; en la que el contacto humano [...] se vuelve inconsecuente” (citado en Mateo Girón, 2008: 5). Usando como referente uno de los estudios más relevantes en la carrera del autor polaco, *Modernidad líquida* (Bauman, 1999), cabe destacar, que el auge del individualismo y lo privado ha dejado a los estados naciones con un poder de influencia limitado frente a los mercados, que representados por el concepto de globalización, se han convertido en el verdadero referente del individuo, un referente volátil e inconsistente que hace que seamos incapaces de pronosticar qué sucesos nos afectarán a corto plazo, lo que termina por convertir nuestras vidas en una encrucijada. Los individuos pierden el compromiso con su entorno al no poder hacer proyecciones de futuro sólidas, lo que unido a las altas expectativas que genera el concepto de libertad

instaurado en las sociedades desarrolladas, en las que como asegura el filósofo surcoreano Byung Chul Han en su libro *La sociedad del cansancio* (Chul Han, 2017), se ha instalado el lema “sí se puede”, que partiendo de un concepto aparentemente libre termina generando el “tú deberías de”, finalmente llevando al sujeto a explotarse a si mismo hasta el colapso. De esta forma, nos convertimos en nuestro propio verdugo, y nos transformamos en sujetos frustrados y agotados, decepcionados con nosotros mismos al vivir en una sociedad del “sí puedo” y vernos incapaces. Ante esta culpabilidad, nacida de la disonancia entre lo que la sociedad nos hace creer que podemos hacer y lo que realmente somos capaces de hacer, surgen las resistencias neuronales como el stress, la depresión o la bipolaridad, que nos hacen requerir de sobre estímulos para seguir rindiendo. Una sociedad dopada incapaz de contemplar, por ende, de reflexionar.

Abordando las sociedades contemporáneas desde otro prisma, Gilles Lipovetsky en su obra *Los tiempos hipermodernos* (Lipovetsky, 2006), las describe como narcisistas, superficiales y consumistas. Esta descripción del filósofo francés es la consecuencia de la idea que expone Byung Chul Han en su libro: la incoherencia entre las necesidades innatas como seres humanos y las necesidades surgidas como seres sociales en la sociedad actual. Irremediamente, esto nos conduce a un estado voraginoso y sobre estimulado, el cual lastra nuestra conciencia y sensibilidad; lo que resulta en esa falta de profundidad, en un individualismo exacerbado, y en esa conducta compulsiva expresada en el consumismo.

De la sociedad disciplinaria de la que nos habla Michel Foucault en su libro *Vigilar y castigar* (Foucault, 1975), hemos pasado a un marco en el que desaparece la otredad y surge la necesidad de autodisciplina. Francis Fukuyama describe en *El fin de la historia y el último hombre* (Fukuyama, 1992), la democracia liberal como el modelo político y social final, un modelo que debe sustentarse en el autogobierno personal, para el cual la sociedad contemporánea ha demostrado no estar preparada. El modelo es el adecuado, ahora es el individuo el que debe estar a su altura. Friedrich Nietzsche en su obra *Así habló Zaratustra* (Nietzsche, 1885), habla del concepto del superhombre, basado en individuos seguros e independientes, que no se dejan llevar por la multitud y las creencias o pensamientos impuestos. Personas capaces de generar su propio sistema de valores y autogobernarse. Un ser racional, capaz de controlar sus emociones, que destaca por su capacidad reflexiva, su juicio crítico y su conciencia afilada. Es este el individuo en el que debemos convertirnos para lograr hacer de las democracias liberales un sistema

sostenible para nosotros mismos y para el resto de vida en el planeta. Esta reflexión contextualiza, posiciona y guía la idea base de nuestra productora como herramienta necesaria para el cambio; moldea nuestra forma como organización y perfila el contenido de nuestras obras.

5.2. Herramientas de análisis de mercado

A través de las diferentes herramientas, en este caso, el Análisis PEST, el Análisis de las cinco fuerzas de Porter y el Análisis DAFO, valoramos el macroentorno, el microentorno y la posición desde la que partimos como organización. En última instancia, exponemos el análisis de la competencia, basado en el diseño de un motor de búsqueda.

5.2.1. Análisis del macroentorno (PEST)

Con objeto de analizar el macroentorno en el que trabajará la productora, se ha realizado el análisis PEST, acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en 1967 y acrónimo de los factores: político, económico, social y tecnológico. Estos elementos se encuentran por lo general fuera del control de las compañías y muchas veces actúan como amenazas u oportunidades. Son normalmente factores propios de un país, territorio o sector, por lo que se debe realizar el análisis de cada uno de ellos de un modo concreto, como muestra la tabla 1, y únicamente para la empresa en cuestión, en este caso, El Abridor.

FACTORES POLÍTICOS	Son los aspectos gubernamentales que afectan directamente a la empresa, algunos ejemplos son: legislación de explotaciones, coyuntura política actual, normas laborales, aspectos del comercio exterior, presupuestos generales del estado, subvenciones disponibles, política impuesta o legislación de protección del medio ambiente. De todo ello debemos conocer de forma más concreta lo siguiente: tras un cierre de año algo alterado, se ha elegido presidente al socialista Pedro Sánchez del primer gobierno de coalición de la democracia española, han sido necesarias tres elecciones en tan solo cuatro años para poder fijar una dirección a seguir. El año ha comenzado con tantos retos como incógnitas a su
---------------------------	---

alrededor, pero todas ellas han quedado en nada con la aparición de un virus que ha pasado a captar todas las miradas, la Covid-19. Según el medio de comunicación El País (2020), “España se ha convertido en el territorio más afectado del mundo por millón de habitantes de este microorganismo”, lo que posiciona el presente político en una situación de pausa indefinida y la estabilidad política del país bajo mínimos. Parecía que España alcanzaría su ansiada estabilidad con el gobierno formado y los presupuestos generales del estado en marcha, para así consolidar el crecimiento económico iniciado en 2014, con crecimiento progresivo del PIB, en cambio, el país se encuentra en una situación política sin precedentes (El País, 2020).

El empleo ha seguido creciendo hasta la entrada de 2020, durante el pasado año se crearon 402.300 puestos de trabajo y el salario mínimo ascendió un 22,3%, aunque es cierto que, con cierta precariedad, ya que los contratos temporales son los que más aumentaron (ine.es, 2020). Pese a la mejora del escenario, España sigue siendo uno de los países con mayor tasa de desempleo en la Comunidad Europea, solo por detrás de Grecia. La reciente llegada del Covid-19 ha supuesto una cantidad de despidos alarmante, razón por la que el gobierno decidió prohibir esta medida a cambio de la posibilidad de realizar ERTes con nuevos valores añadidos que dotan a las empresas de una mayor flexibilidad. El panorama es incierto, resulta imposible predecir en qué situación quedará el empleo, podríamos incluso estar ante una nueva recesión laboral, tal vez la más fuerte en décadas (El País, 2020).

En lo relativo a la protección, según la normativa actual, los operadores de televisión deberán destinar a producciones europeas el 51% del contenido de sus emisiones, y el 10% a producciones europeas de autores independientes. Los

	<p>contenidos emitidos se calcularán sin tener en cuenta el dedicado a informativos, eventos deportivos, publicidad, juegos, servicios de teletexto y televenta.</p> <p>En cuanto a las empresas de servicios VOD, deberán incluir en su catálogo un 30 % de obras europeas. En España, la mitad de ese porcentaje tendrá que ser ofrecido en alguna de las lenguas oficiales de país (pav.es, 2019).</p>
<p>FACTORES ECONÓMICOS</p>	<p>La información económica muestra que tanto en España como en la Comunidad Valenciana, el crecimiento económico durante el pasado 2019 ha estado más contenido y ha sido menos estable que en ejercicios anteriores, pese a ello, la evolución sigue representando un crecimiento en la creación de empleo en el mercado español. En la Comunidad Valenciana concretamente, el PIB ha crecido un 2,5% en 2018, siete décimas menos que en 2017 (+3,2%). Este dato implica un crecimiento positivo de cinco años consecutivos, con un promedio del 2,8% anual (pav.es, 2019).</p> <p>El sector audiovisual ha evolucionado positivamente durante los últimos años, tanto en cantidad de obras como en la calidad de las mismas. Las nuevas plataformas han fomentado y facilitado a los espectadores el acceso a las producciones. Como resultado de este auge, la economía se ha visto favorecida. El anterior año fue especialmente prolífico para el sector audiovisual, que sumó unos ingresos de 4.115 millones de euros. Se prevé una proyección para el 2020, en la que el sector contribuya al PIB con 812 millones de euros y cree entre 15.000 y 18.000 puestos de trabajo. Paralelamente, existe la posibilidad de que el país genere alrededor de 200 millones de euros actuando como centro de producción internacional, como ocurrió con <i>Juego de tronos</i> (HBO, 2011), que rodó parte de su serie en España.</p> <p>La producción de series de ficción representa la mayor fuente</p>

	<p>de ingresos en el sector. En tan solo un año, el capital invertido en ellas ha pasado de 54 a 155 millones de euros, lo que ha disparado el número de series realizadas. En el 2015 se realizaron 38 series, en el año 2018, 58, y para 2020 se podría llegar a 72. Una evolución que indica la tendencia al alza del sector. La forma de consumir series ha cambiado, y con ello, también su duración. El consumo clásico se centraba en visionar un capítulo semanal o tal vez diario, hoy día el 80% de las personas entre 14 y 32 años dice haber consumido tres o más capítulos seguidos. En cuanto a la duración, gran parte de las series producidas en la actualidad, tienen una duración de 40 minutos y de 12 a 20 capítulos por temporada.</p> <p>Las plataformas digitales como Netflix, HBO, Amazon Prime o Rakuten, son las principales generadoras de estos cambios de consumo. La diversidad y segmentación de su catálogo, así como la oferta de producciones propias, han creado un nuevo panorama que desplaza a los medios tradicionales y los obliga a reinventarse (ifp.es, 2019).</p>
<p>FACTORES SOCIALES</p>	<p>Las tendencias sociales en el sector audiovisual, indican una variación notable entre las preferencias y las formas de consumir contenidos audiovisuales por parte de los espectadores. Este es un fenómeno de alcance mundial, con mayor expresión en las sociedades más desarrolladas, como es el caso de España, donde el 83,6% de la población utilizó la red en 2019. La democratización de Internet es el núcleo de este suceso, al traducirse en un acceso inmediato a la información mediante los distintos canales, resultado de la irrupción de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Internet es cada vez más accesible, esto produce un incremento constante en el número de clientes potenciales para los productos multimedia, que permite que todo tipo de colectivos se vayan integrando a las nuevas formas que propone la era hiperconectada (pav.es, 2019).</p>

Desde otra vertiente, cabe destacar la labor social que realiza El Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, conocido como ICAA, que es el ente público encargado de fomentar y visibilizar las obras audiovisuales nacionales (ICAA, 2020). Entre sus iniciativas, se encuentra la recién lanzada bajo el lema CON TODAS, CON TODOS, CON EL CINE ESPAÑOL, “que quiere señalar la variedad, diversidad y constante energía de un cine español que siempre acompaña, especialmente en las condiciones de aislamiento sanitario, a todo tipo de públicos” (ICAA, 2020).

Con el objetivo de impulsar la iniciativa se han realizado varios spots, que dan visibilidad a obras españolas destacadas en 2019, al papel de la mujer en la dirección cinematográfica y las producciones de algunos directores noveles. Las piezas se difundirán durante las próximas semanas.

Al ser una campaña dirigida principalmente al entorno digital y de redes sociales, promueve su mensaje bajo dos *hashtags*:

- #EnCasaConCineEspañol

El primero de los mensajes de esta campaña trata de animar a los espectadores a que continúen disfrutando del cine nacional desde casa, incluso cuando se acerca la fase de reapertura de los cines. Es posible acceder a gran parte de las producciones españolas de 2019 desde las distintas plataformas online de forma legítima.

- #Volveremosaloscines

Conforme se avance en las fases de la desescalada definidas por el gobierno, los circuitos de cine volverán a estar activos. Por ello el ICAA, quiere expresar el deseo y asentar la idea de

	<p>que volveremos a ver películas en las salas de cine, como forma colectiva de disfrutar del arte audiovisual (ICAA, 2020).</p>
<p>FACTORES TECNOLÓGICOS</p>	<p>El avance de las nuevas tecnologías en el sector audiovisual es incontenible. Este factor está determinando al sector, ya que influye tanto a la producción de contenidos audiovisuales, como a los modelos de negocio actuales. La distribución es la rama que más cambios está sufriendo, mediante los nuevos canales de televisión, y las redes sociales como plataformas de promoción. El modelo de TV “híbrido, convergente, conectado, interactivo y cada vez más de pago” (Campos-Freire, 2013) ofrecido por los nuevos operadores de video y las grandes empresas de telecomunicaciones, ha desbancado al modelo tradicional. La proliferación de nuevas plataformas de televisión está fortaleciendo el sector, “el efecto multiplicador de contenidos que supone estas nuevas formas de concebirlos, producirlos, distribuirlos y expandirlos, supondrá un crecimiento del mercado audiovisual, especialmente por la gestión y explotación de sus derechos” (Benito-García, 2014). Las series son el producto que muestra con mayor claridad el aumento de la demanda de contenidos audiovisuales, lo que se traduce en el beneficio del sector en general, y de las nuevas productoras en particular, que ven nuevas posibilidades de entrada.</p> <p>Este constante avance de la tecnología supone una rápida obsolescencia de los equipos y por lo tanto, una necesidad continua de inversión en su renovación, especialmente para las compañías que dan soporte a las productoras de contenidos. La creatividad, la generación de ideas y el desarrollo de narrativas literarias y visuales, siguen estando marcadas por el talento de las personas, teniendo la tecnología una menor incidencia sobre ellas. Esto no ocurre en los procesos de edición y postproducción, en los que los avances tecnológicos son un</p>

componente esencial. Las tecnologías del sector más destacadas en los últimos años son las siguientes:

- Cámara 360 grados: Estos dispositivos contienen varias ópticas capaces de captar imágenes de todo lo que encuentra a su alrededor. Sus lentes capturan los distintos ángulos de visión para así unificarlos posteriormente y crear la imagen de 360 grados.
- Cámara lenta: Aunque esta tecnología no representa una novedad, su evolución en calidad en los últimos años y su accesibilidad para todos los públicos, la convierten en un recurso a destacar.
- Cámaras 8k y 12k: Las resoluciones siguen su escalada hacia una imagen hiperreal, con rangos dinámicos cada vez superiores que permiten sacar detalles en una calidad altísima.
- Drones: La bajada en el precio y la rápida evolución tecnológica de estas cámara aéreas, han hecho crecer su popularidad en los últimos años.
- Software de edición de vídeo y de efectos especiales: los tipos de software y la cantidad de opciones en cada uno de ellos es muy variada. Destacamos tres de los más populares; Da Vinci Resolve: usado para el etalonaje profesional, After Effects: usado para la postproducción digital y la animación y Premiere: usado para el montaje de video.
- Softwares empleados en el cine: Avid; Media Composer, Leightworks, etc.

	<p>Actualmente, el acceso a software del sector audiovisual sin coste o con un coste bajo, posibilita trabajar diferentes aspectos de forma profesional, como los efectos especiales y la edición. Los equipos de PC's y Macs son cada vez más potentes, lo que permite reducir los tiempos de trabajo y por lo tanto los costes de los proyectos, aumentando la calidad de las piezas desarrolladas. La fibra óptica y la inminente llegada del 5G supondrá otro avance notable, agilizará la transferencia de datos y aumentará la calidad del visionado. La democratización de las nuevas tecnologías transforma el panorama y permite a los particulares crear contenidos para difundir, distribuir e incluso comercializar. Los vehículos normalmente utilizados son las redes sociales y plataformas como YouTube o Vimeo. Las líneas de investigación y desarrollo tecnológico, al igual que el sector de la animación, están desarrollando constantemente innovaciones como los engines <i>Unity</i> (Unity Technologies, 2005) y <i>Unreal</i> (Epic games, 1998), con el objetivo de generar contenidos con mayor eficacia y eficiencia.</p> <p>A nivel empresarial, la tecnología está modificando la forma en que consumimos los contenidos, un ejemplo es el impacto de la realidad virtual, aumentada y mixta o la narrativa transmedia que “se ha convertido en el condimento ideal de todo tipo de actividad cultural comunicativa” (Scolari, 2014). Estas formas de comunicación están cada vez más asentadas en el sector audiovisual, un sector en continua transformación.</p>
<p>FACTORES LEGALES</p>	<p>La Ley General de la Comunicación Audiovisual de 2010, insta a los diferentes entes de televisión, a las empresas de telecomunicaciones y a los nuevos soportes televisivos a reservar un porcentaje de sus ingresos a la financiación de producciones europeas. La comisión nacional de los mercados y la competencia, conocida como CNMC (2020), recoge los siguientes puntos:</p>

- Financiación para obras europeas del 5% de los ingresos generados en el año anterior en el caso de los operadores de TV privada, y de un 6% para los operadores públicos.
- Se deberá invertir en obras cinematográficas, tanto en el caso de entes privados como públicos. Los prestadores de servicios privados invertirán un 60% del total de la obligación, los públicos un 75%.
- Será obligatorio realizar inversiones en películas en la que se use las lenguas oficiales del territorio nacional. La inversión deberá ser del 60% de la cantidad marcada en el punto anterior.
- La inversión en producciones realizadas por autores independientes será igualmente obligatoria. Se destinará como mínimo el 50% de la cantidad concretada en el apartado anterior.
- Las entidades públicas deberán invertir al menos el 50% de la obligación de inversión en producciones televisivas, que representa un total del 25%, específicamente, en largometrajes y en series. Esta regulación ha modificado completamente el paisaje de la industria del cine en España, ya que supone un notable crecimiento en la inversión, y con ello, un aumento en la calidad y cantidad de producciones.

El Instituto de Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), ha puesto a disposición de los productores cinematográficos una variedad de ayudas calculadas en 47 millones de euros, que serán principalmente destinadas a las

	producciones cinematográficas. En la misma línea, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha informado de un plan de ayudas al sector, aún por definir (pav.es, 2019).
--	---

Tabla 1. Factores del macroentorno. Fuente: elaboración propia a partir de contenidos recogidos en: ifp.es 2019; pav.es, 2019; El país, 2020; ICAA, 2020; Campos-Freire, 2013; Benito-García, 2014; Scolari, 2014; CNMC, 2020.

5.2.2. Análisis del microentorno (Fuerzas de Porter)

Mediante el modelo realizado en 1979 por Michael Porter, analizamos el microentorno, observando entre otras cosas el nivel de competencia dentro de la industria audiovisual, que nos llevará a desarrollar los planes y estrategias de negocio necesarios para que la actividad se convierta en un soporte económico viable. Este análisis deriva de las cinco fuerzas (Fig. 1) que determinan la intensidad de la rivalidad dentro del marco de una industria determinada, como se muestra en la tabla 2.

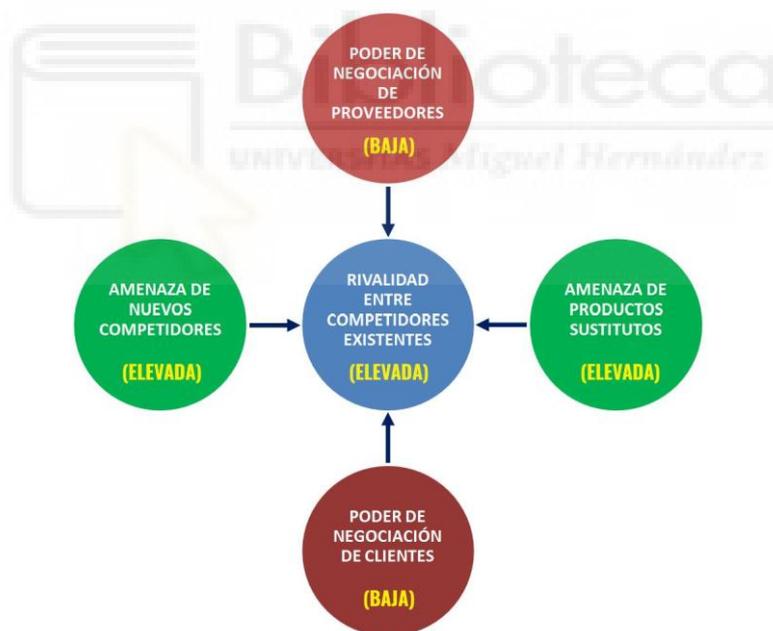


Figura 1. Esquema del modelo de análisis *Fuerzas de Porter* donde se indican nuestros resultados. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de:

[www.ctcalidablogspot.com](http://ctcalidablogspot.com) Url: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>

<p>Rivalidad en la Industria</p> <p>(ELEVADA)</p>	<p>Es la mayor amenaza del mercado. El audiovisual es un sector con un nivel alto de competencia, en el que la rivalidad por mantenerse y hacerse un nombre preferente es muy complicada. Podemos considerar competencia directa a las productoras similares que encontramos en el mercado, es decir, aquellas embarcadas en proyectos parecidos a los nuestros. Este escenario empuja a las empresas a diferenciarse para subsistir, bien a través de unos precios muy bajos o mediante un producto que se distinga claramente del resto, ya sea por calidad, por narrativa o por especialización de segmento. Tomando en cuenta estas consideraciones, y observando la competencia del sector, vemos que la diferenciación entre empresas no es notable, pese a que el número de competidores sí es muy alto. La democratización de las producciones como consecuencia de la evolución de la tecnología (Aparicio y Fernández del Castro, 2014), ha eliminado las barreras de entrada y salida, puesto que la inversión inicial representaba la barrera principal en el sector.</p>
<p>Amenaza de competidores potenciales</p> <p>(ELEVADA)</p>	<p>Cuando una nueva empresa busca establecerse en un mercado concreto, puede verse condicionada por las posibles barreras de entrada, que podrían dificultar su incursión. El sector audiovisual presenta un acceso burocrático asequible, no hay barreras de entrada fuertes en forma de regulaciones o normativas, ni siquiera es necesaria una gran inversión. Esto significa que serán muchas las empresas que se incorporen y luchen por una misma cuota de mercado, requiriendo a las productoras tener algo que las diferencie para poder sobrevivir. Para nuestra empresa, recién fundada, sin experiencia y sin contactos influyentes en el sector, solo hay un camino, compuesto por la creatividad y la especialización de segmento, en este caso las obras prosociales. El número de nuevos participantes en el mercado irá ligado a la salud del sector, que en este caso está al alza, por lo que la amenaza es elevada.</p>

<p>Amenaza de productos sustitutivos</p> <p>(ELEVADA)</p>	<p>Los productos sustitutivos son aquellos que pueden ofrecer un beneficio similar al que ofrecemos nosotros. El Abridor, busca posicionarse como contenido prosocial de entretenimiento para la mayor audiencia posible. La velocidad con que la tecnología hace evolucionar los contenidos, supone incluso una amenaza en la forma de entender el entretenimiento. Es difícil prever si en unos años los documentales, series o largometrajes seguirán resultando atractivos para los consumidores, en la forma en que los conocemos hoy día. La llegada de nuevas narrativas, como la transmedia o crossmedia y el asentamiento de la RV y la RA, entre otras, enriquecen el panorama, y hasta el momento conviven con la narrativa tradicional, no siendo actualmente una amenaza. El poder de la tecnología y su imprevisibilidad hace que pensemos que la amenaza de productos sustitutivos pueda activarse y ser elevada en cualquier momento.</p>
<p>Poder de negociación de clientes</p> <p>(BAJO)</p>	<p>El poder negociador de los clientes no es alto, debido principalmente a los canales que facilita Internet para la distribución de contenidos. Hoy día se puede llegar a un gran público sin la necesidad de depender de intermediarios, formados por las plataformas VOD, los medios tradicionales y las compañías de telecomunicaciones mayoritariamente. El poder de negociación de estos distribuidores sí que es elevado, ya que en muchos casos desarrollan su propio contenido, sin necesidad de acudir a empresas externas, y cada vez es mayor el número de productoras que ofrecen sus servicios para la realización de piezas cinematográficas (ifp.es, 2019). No obstante, no existe una dependencia hacia ellos, debido principalmente a los múltiples caminos para llegar al espectador final.</p>
<p>Poder de negociación de proveedores</p> <p>(BAJO)</p>	<p>Son los que nos suministran equipos o servicios para realizar la actividad audiovisual. Su poder de negociación no supone una amenaza, debido principalmente a que la oferta es</p>

	<p>superior a la demanda. Tampoco hay escasez de proveedores, y es fácil adquirir el material necesario, tanto su compra como su alquiler. El avance tecnológico y la diversidad de puntos de venta juega a favor de los clientes. Empresas como Amazon (Bezos, 1994), permiten comprar material de todo tipo con tan solo un click desde casa. El material audiovisual ya no solo se encuentra en tiendas especializadas, también se localiza en comercios más accesibles. El incremento del uso de cámaras, iluminación y equipos de audio para fines no profesionales, ha generado una democratización del material audiovisual, que se ha traducido en costes más bajos y en un mayor número de puntos de venta.</p>
--	--

Tabla 2. Análisis del microentorno. Fuente: elaboración propia a partir de contenidos recogidos en: ifp.es, 2019; Aparicio y Fernández del Castro, 2014; Bezos, 1994.

5.2.3. Análisis de la situación de la organización (DAFO)

Esta herramienta se utiliza para el desarrollo de planes estratégicos, a través de ella obtendremos la información necesaria de nuestra organización para conocer el punto exacto del que parte. La matriz está compuesta por las siguientes características internas y externas, indicadas en la tabla 3.

DAFO	EXTERNO	INTERNO
Negativo	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de canales propios para explotar las obras, más allá de las redes sociales - Fragmentación de las audiencias como consecuencia del aumento de plataformas de consumo - Débil conciencia pública de la importancia cultural que representa la propiedad intelectual - Escaso <i>know how</i> para 	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre por la rápida transformación que impone la tecnología - La piratería continúa su crecimiento - Inestabilidad política y social que puede afectar al sector con cambios legislativos - Dificultad de los poderes públicos para hacer cumplir las leyes de propiedad intelectual - Inexistencia de

	<p>movernos correctamente en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura económica y financiera con limitaciones - Saturación de oferta en el mercado - Debilidad comercial debido al uso del español para mercados externos, frente a obras de habla inglesa - Baja inversión pública en las ayudas a nuevos productores independientes 	<p>infraestructuras audiovisuales en la Comunidad Valenciana</p> <ul style="list-style-type: none"> - La globalización e internet incrementa la competencia desde todos los lugares del mundo - Las obras que ofrecen los cines siguen apostando por producto estadounidense como primera opción - Poca formación cultural y artística en los espectadores, que fomenta la producción de franquicias y copias de formato
Positivo	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes de producción asequibles - Gastos fijos reducidos - Capacidad para realizar una producción íntegra: preproducción, producción y posproducción - Conducta prosocial, que puede traducirse en colaboraciones que enriquezcan nuestro trabajo - Formación teórica de movimientos artísticos cinematográficos que enriquece nuestras obras - Realización de un plan de empresa como base para establecer la productora - Motivación social y experimental por encima de la generación de ingresos, lo que se traduce en una menor presión y una mayor libertad creativa 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado audiovisual en auge - El avance tecnológico como generador de nuevas oportunidades de negocio - Espacio para nuevas productoras debido al crecimiento de las plataformas online - Internet como distribuidor de contenidos sin coste - Amplio mercado de habla hispana - Aparición de consumidores con mayor ética y capacidad crítica - Posibilidad de contar con talento de artistas <i>freelance</i>, debido al gran número de profesionales en España - Posibilidad de conseguir ayudas públicas - Segmento de cine prosocial de calidad poco concurrido - Mayor presencia de obras españolas en el exterior

Tabla 3. Análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización. Fuente: elaboración propia (2020).

5.2.4. Análisis de la competencia

Para enfocar la presente investigación, se realiza un estudio de mercado en base a otras productoras del panorama audiovisual, con la intención de conocer mejor el entorno al cual incursionamos, sacando el mejor provecho de la información de otras empresas con mayor experiencia en el sector. Este estudio fija nuestra posición en el mercado, y nos permite identificar a la competencia, al público objetivo y a posibles aliados comerciales. Procedemos a realizar un esquema, según las producciones enfocadas al género documental y de ficción, mediante un método de búsqueda por Internet que acota a aquellas productoras en territorio nacional, que puedan tener mayor repercusión sobre nosotros. A este método, añadimos otras productoras, que queremos destacar como competencia, bien por su conducta prosocial, o por ser productoras de entretenimiento con facturas visuales y narrativas que posicionan sus obras en las plataformas de distribución más influyentes del mercado.

Haciendo un estudio de mercado de las empresas audiovisuales en diferentes páginas web de España, en la primera búsqueda nos basamos en la información del portal de empresite.eleconomista.es donde se encontraron seiscientos resultados de compañías vinculadas a la búsqueda "Productora Cine":

Hay 51 provincias donde se encuentran resultados relacionados con Productora Cine. Estos resultados pueden estar relacionados con imagen y sonido, cine, televisión, ocio y entretenimiento, publicidad, telecomunicaciones, producción de televisión, audiovisuales, teatro, radio. A continuación, le mostramos los 30 primeros resultados de la búsqueda. Los resultados son propuestos por coincidencias en la actividad o la denominación de cada empresa. (eleconomista, 2020).

Posteriormente, a través del blog del cine español cotejamos la información anterior y extrajimos las 28 principales productoras de cine ubicadas en España, que podrán ser potenciales competidores por el tipo de actividad a la cual está referida, como muestra la tabla 4.

NOMBRE	ACTIVIDAD
Alquimia	Estrenos y proyectos
Altafilms	Producción y distribución de películas, especializada en el cine europeo e independiente
Amiguetes Entertainment, S.L.	Productora propiedad del actor y productor Santiago Segura, ha producido obras como <i>El oro de Moscú</i> (Bonilla, 2003) o la saga <i>Torrente</i> (Segura, 1998)
Araba Films	Produce, distribuye, tienen salas de cine y ofrecen servicios de comunicación
Atlántico Films, S.L.	Realiza producciones y ofrece servicios de comunicación
Aurum	Produce a directores españoles y distribuye películas internacionales
Buenavista Internacional España	Distribuye obras de las compañías TouchStone, Hollywood, Miramax y Disney
Cine Company	Se centra en la distribución de cine independiente
Cinecorto	Distribuyen cortometrajes, comunican sobre el sector y ofrecen un foro de puesta en común con espectadores
Columbia Tristar España	Distribuidora de cine comercial
Espamedia	Dedicada a la producción de cortometrajes
Filmax	Productor de cine y exhibidor de cine en teatros
Fox España	Gestiona los estrenos, promociones y la exhibición de obras en teatros, de la empresa matriz en España
Grupo Boca	Producciones de contenido variado: series, largometrajes, teatro y contenidos multimedia
Inko Producciones Audiovisuales	Dan un servicio integral en el sector audiovisual, desde fotografía a desarrollo de guiones
Lan Cinema	Producen publicidad, documentales y hacen televisión
Lauren Films	Productora y distribuidora cinematográfica

Lolafilms S.A.	Productora y distribuidora de cine, entre sus obras están <i>Belle Epoque</i> (Trueba, 1992), <i>El 7º día</i> (Saura, 2004) o <i>Ay, Carmela!</i> (Saura, 1990)
Manga Films	Empresa especializada en animación
Morphe Art Pictures	Distribuidor a nivel internacional de animación
Neptuno Films	Productora afincada en Cataluña, dedicada los dibujos animados
Producciones La Iguana	Productora cinematográfica, no ha producido desde 2007. Entre sus obras se encuentran <i>Los amigos del muerto</i> (Bollaín, 1994), <i>Amores que matan</i> , Bollaín, 2000) o <i>Cerca del Danubio</i> (Vega, 2000)
Productores Audiovisuales Valencianos	Asociación de productoras valencianas. Su labor es apoyar y defender a sus asociados
Sogetel	Primera productora de cine en España (El País, 1996). Entre sus producciones esta <i>Los otros</i> (Amenabar, 2001) o <i>Plenilunio</i> (Meliveo, 2000)
Story Board	Especializados en publicidad, diseño gráfico y arquitectura web
United International Pictures España	Es la filial de Universal Pictures. Su labor está en la distribución en salas de cine
Universal Pictures Iberia	Centrada en el cine comercial estadounidense. Su función es promocionar las obras de su catálogo
Wanda	Producen y distribuyen cine de perfil independiente. Se centran en obras nacionales o de habla hispana y europeas

Tabla 4. Resultado de la competencia mediante motor de búsqueda. Fuente: elaboración propia a partir de contenidos recogidos en: El País, 1996; El blog de cine español, 2018.

Teniendo ya una muestra representativa de los posibles competidores de las diferentes empresas dedicadas a la producción de cine, nos enfocamos en las productoras más destacadas según nuestro análisis (Tabla. 5), ubicadas en España, las cuales podrán actuar también en algún momento como aliados comerciales, dependiendo de la producción o tipo de servicio que requieran nuestros clientes.

NOMBRE	ACTIVIDAD
Basque Films	<p>La productora vasca desarrolla proyectos para las plataformas más demandadas, como es el caso de Netflix. Ha logrado más de cien premios internacionales y desarrolla sus propias obras para luego encontrarles el camino adecuado para su distribución. Entre sus obras destacan documentales como <i>Camaradas</i> (Egilor, 2013), y largometrajes como <i>Rodar hasta el fin</i> (Juarez, 2014), o la recién estrenada con gran éxito, <i>El hoyo</i> (Gaztelu-Urrutia, 2020), siendo la preproducción uno de sus aspectos más destacados, con guiones inteligentes y originales bien acompañados en las fases posteriores de la producción.</p>
Bambú Producciones	<p>Una de las productoras españolas con más repercusión. Empezaron sin empleados y hoy día es una productora referente a nivel nacional. Todas sus obras son desarrolladas por su equipo y la lista es extensa: <i>Fariña</i> (2018), <i>Velvet</i> (2014), <i>Tiempos de guerra</i> (2017), <i>En el corredor de la muerte</i> (2019); e incluso producciones internacionales como <i>The Refugees</i> (2015) o <i>American Greyhounds</i> (2010). Pueden presumir de haber firmado el primer gran éxito de producción propia en España: <i>Las chicas del cable</i> (2017). Dominan todos los aspectos del audiovisual, desde la preproducción hasta los efectos especiales.</p>
DMNTIA	<p>Ha destacado desde el universo de las webseries con <i>Paquita Salas</i> (Calvo y Ambrossi, 2016). Esta ficción disponible en Netflix, ha conseguido el reconocimiento de los premios Feroz que entrega la Asociación de Informadores Cinematográficos de España, en tres ocasiones. Sus guiones están llenos de sátira y de diálogos difíciles de olvidar, la cámara se mueve con soltura, cobrando vida en algunos momentos y su postproducción pese a no tener grandes destellos, es sobria. Sus producciones son atrevidas y en algunos casos arriesgadas, lo que se ha convertido en el sello de la productora.</p>

Vancouver Media	<p><i>La casa de papel</i> (2017) ha sido una de las producciones de la empresa dirigida por Álex Pina. Se trata de la serie de habla no inglesa más vista en Netflix, lo que le valió a la productora un contrato en exclusiva con la plataforma de <i>streaming</i> para la creación y producción de series originales. <i>El embarcadero</i> (2019) es su otra obra destacada, serie realizada para Movistar+. En ambos casos resalta el uso del sonido como componente clave en el montaje, el tratamiento del color como forma expresiva y un guion sorprendente en continua evolución.</p>
Trimonkey	<p>La marca en el ámbito es reciente, aunque sus profesionales han trabajado junto a empresas y artistas de renombre durante 10 años. Esta productora crea historias que impactan, emocionan y entretienen a la audiencia. Realizan todas las fases del producto audiovisual, para publicidad, eventos deportivos, videos musicales, cortometrajes y largometrajes.</p>
Producciones del Barrio	<p>Apuestan por contenidos que combinan la pedagogía y el entretenimiento y dan lugar a la reflexión social. A nivel formal, realizan sus propios contenidos, siendo capaces de gestionar toda la cadena de producción. Visualmente, logran una estética cinematográfica realista que recuerda al Free Cinema por su simpleza y valor simbólico, que actúa como sello en sus documentales y reportajes. Ha sido la única productora en España que se ha atrevido a entrevistar a personalidades como Nicolás Maduro, el Papa Francisco o Pepe Mujica con total libertad y sin condescendencia.</p>
Bee Sweet Film	<p>Las producciones publicitarias online y offline son su especialidad. En 2018 su producción dramática <i>Strangers on the Road</i> (Solano, 2016) fue nominada en la 32ª Edición de los Premios Goya.</p>
87 Seconds	<p>Un centenar de profesionales integran esta agencia internacional con base en Madrid. Directores, camarógrafos, ilustradores y comercializadores forman parte del equipo a cargo de los proyectos, entre los que destaca la publicidad.</p>

Blubber	Esta agencia de producción audiovisual se centra en videos corporativos, animación, fotografía, spots y videoarte
Sinedie	Las formas de producto pueden ser varias: spot, videoclip o animación. Esta productora de Madrid trabaja con directores como Marc Gallifa o Quique Santamaría.
Texel	Vídeos para empresas, producciones corporativas y spot publicitarios son las especialidades de esta agencia. 20 años de trayectoria en el ámbito, tecnología de vanguardia para realizar sus producciones y método de trabajo estandarizado en base a una hoja de ruta.
OverLook Studio	Realizan todas las fases de la producción, desde el guión hasta los últimos retoques. Producciones audiovisuales, animaciones, vídeo formativos, de eventos, para redes sociales y más herramientas visuales. Entre sus clientes se encuentran tanto grandes empresas como start ups.

Tabla 5. Productoras destacadas formalmente. Fuente: elaboración propia (2020).

Finalizamos el análisis de la competencia, con las productoras prosociales nacionales seleccionadas en nuestra investigación, según se muestra en la Tabla 6.

NOMBRE	ACTIVIDAD
Barret Films	La función principal de esta productora valenciana es el desarrollo de documentales sociales e interactivos, que haciendo uso de la investigación y la reivindicación logran dar un servicio a los ciudadanos. Lo consiguen explorando formatos y relaciones con el público que promueven la participación y la transformación social. Como en el caso de El Abridor, Barret Films busca ser una herramienta de toma de consciencia, en su caso dejando al entretenimiento un margen menor.
Càmeresiacció:	Esta productora catalana centra sus esfuerzos en el diseño y coordinación de proyectos de intervención y transformación social,

	creando mediante piezas audiovisuales espacios de diálogo, reflexión y denuncia. Su acción en el campo del entretenimiento y la promoción de consumo de productos o servicios es nula, concentrando su mirada exclusivamente en la parte pedagógica y en su intención de aportar mejoras a la sociedad en que vivimos.
CAD Productions	Empresa multinacional con sede en Barcelona, Berlín y Washington, dedicada a la realización de documentales que indagan en la sostenibilidad del desarrollo humano. Sus obras inspiran al cambio, su propósito es dar a conocer la vida de personas y comunidades que ejemplifican el desarrollo social alrededor del mundo.

Tabla 6. Productoras destacadas temáticamente. Fuente: elaboración propia (2020).

5.3. Plan de marketing

Nuestro plan de marketing está expresado en el libro de estilo que hemos desarrollado. En él se recoge toda la información relevante que debe incluir un plan de marketing. Aborda por lo tanto, lo referente al producto que desarrolla la productora, las estrategias comunicacionales, los canales de distribución y el precio fijado para sus obras. Antes de comenzar a describir nuestro libro de estilo, debemos asentar las bases de nuestra organización, conociendo nuestra misión, promesa y público objetivo. Nuestro cometido es crear una revolución social silenciosa, que inspire un mundo más consciente y sensible, a través del uso del cine como herramienta de cambio. Esto nos lleva a hacer una promesa, a adquirir un compromiso, que es ofrecer mediante nuestras obras una experiencia que sin perder su función de entretenimiento, logre impactar y por tanto influir en los individuos. Dicho de otra forma, nuestra promesa es elevar el hábito de consumir cine a una categoría pedagógica sin que el espectador sea consciente de ello.

El público al que nos dirigimos al inicio de la actividad estará compuesto únicamente por el mercado nacional, y con menos intensidad, por los países de habla hispana. Una vez asentados se realizará una expansión progresiva hacia el resto del mundo, comenzando por los países europeos más cinéfilos y Estados Unidos. Hemos definido a nuestros clientes potenciales a través de dos vertientes, consumidores finales y distribuidores. Nuestras obras estarán dirigidas a un amplio segmento de edad, hombres y mujeres entre

25 y 75 años. Psicográficamente nos dirigimos principalmente a un público progresista, con inquietudes personales y sociales y en busca de respuestas. Personas formadas y experimentadas capaces de disfrutar de obras que no hablan los códigos populares. Secundariamente, nos dirigimos también al gran público, al que tiene en los *blockbusters* sus obras preferidas, ya que para lograr cambios sociales debemos llegar a toda la sociedad. Es ahí donde tendremos el mayor reto: crear contenidos prosociales, independientes y no populares que seduzcan también a los espectadores más conservadores. Las distribuidoras independientes serán los principales entes objetivo para nuestras producciones, distribuidoras que apuestan por contenidos *indie* y valoran aspectos como el realismo, la experimentación o la creatividad de nuevas narrativas. Secundariamente, encontraríamos como objetivos a organizaciones sin ánimo de lucro que realizan obras sociales y administraciones públicas que tienen el poder de generar cambios en sus comunidades. Este punto será tratado extensamente en el apartado de distribución del Libro de estilo.

5.3.1 Libro de estilo

Partimos de nuestros referentes para definir el estilo de nuestra obra. A nivel temático cogemos el relevo de movimientos como el Free Cinema, el tercer cine u otras vanguardias como el Neorrealismo Italiano, que “tienen un impacto significativo en el proceso de construcción artística de los latinoamericanos” (Porier, 2011). El cineasta chileno Aldo Francia refleja en sus palabras el impacto del cine neorrealista, que desde El Abridor queremos avivar:

Acababan de proyectar Ladrón de bicicletas de Vittorio De Sica. Y tuvimos la sensación de que algo nuevo había comenzado en el cine. En ese momento, siendo ya médico, decidí que algún día también sería cineasta. Siempre había visto el cine como un simple medio de diversión, pero ahora también veía su importancia social. Yo siempre me he definido como un médico social y con ese enfoque practico la medicina. Pero en esa tarde parisina había descubierto un medio mucho más eficaz para realizar esa labor: el cine (Francia, citado en Porier, 2011).

Entre nuestra temática destacan tres vertientes: la denuncia de abusos de poder del estado y sus organizaciones; la explotación de empresas privadas, que exprimen al trabajador hasta sus límites, de lo que es un buen ejemplo el largometraje de Ken Loach, *Sorry We Missed You* (2019); y por último, el tema en el que se centrará gran parte de nuestra obra,

el reflejo de la coyuntura sociológica contemporánea mediante la reflexión de autores como Byun Chul Han, Slavoj Žižek, Judith Butler o Giorgio Agamben entre otros.

El apartado formal, comienza igualmente desde la influencia de referentes, aunque queremos tener una estética propia, con plena libertad en el desarrollo narrativo y estético de las obras. La influencia del tercer cine, el Free Cinema o el Neorrealismo Italiano está presente estéticamente en nuestros proyectos. Se manifiesta en la crudeza con la que representamos a la sociedad, mostrando individuos comunes que sufren sus penas y glorias de forma realista. Una buena representación de esta veracidad narrativa son obras como *Ladrón de bicicletas* (De Sica, 1948), *Roma, ciudad abierta* (Rossellini, 1945) o *Pan y rosas* (Loach, 2000). Otras características de estas corrientes, que incluimos en nuestro estilo son el uso de escenarios naturales que aporten un aspecto documental, y la participación de actores y actrices no profesionales, que hayan vivido en primera persona los dramas del personaje que representan, para quienes adaptaremos el guion lo máximo posible, aunque ello conlleve cambios narrativos una vez seleccionados los intérpretes.

El surrealismo es otro de los exponentes que influye nuestra obra, como ya hizo con autores contemporáneos como David Lynch o Alejandro Jodorowsky, en obras como *Carretera perdida* (1997) y *La danza de la realidad* (2014). Se manifiesta en nuestro cine en forma de detalles argumentales y estilísticos que llevan a arriesgar en las narrativas, aunque a diferencia del cine surrealista, manteniendo una estructura comprensible para la audiencia. Causar desconcierto y escándalo en el espectador, la expresión pura del subconsciente al margen de la razón o la moral y el uso de la potencia visual que genera plasmar los sueños de la mente, son los elementos principales que incluimos del surrealismo en la realización de nuestros proyectos.

Del Expresionismo Alemán rescatamos como base, el uso de las metáforas fantásticas y oníricas como medio de expresión de sucesos reales, como ocurre en películas como *El gabinete del doctor Caligari*, ya mencionada anteriormente, *Nosferatu* (Murnau, 1922) o *Metrópolis* (Lang, 1927), en las que la crítica social se envuelve en la metáfora. Otros rasgos que incluimos de este movimiento son las distopías, las atmósferas oscuras y densas creadas a través del contraste de luces, el uso del color como generador de estados de ánimo y la importancia de las formas como elemento narrativo-descriptivo. Películas como *Shutter Island* (Scorsese, 2010) o *El hombre duplicado* (Villeneuve, 2014), y más explícitamente, gran parte de la obra de Tim Burton, hacen uso de estos recursos para

enriquecer sus obras. Otras influencias en nuestro estilo están representadas por autores como Akira Kurosawa, del que extraemos su estimulación visual mediante el uso del movimiento. En sus obras se puede apreciar ese dinamismo en casi todos los planos filmados, bien como consecuencia de la naturaleza; lluvia, viento, nieve, fuego... como ocurre en *Rashomon* (1950), o mediante otros recursos, como el movimiento exagerado de los individuos para mostrar las emociones, *Los siete samuráis* (1954), el movimiento de la cámara cambiando la escala del plano en una misma toma, *Ran* (1985), y el corte por movimiento, del que son testigo todas sus obras. Kurosawa se aleja del verbocentrismo, lo que no cuenta con palabras lo consigue contar con movimiento, una forma mucho más potente de llegar al espectador.

De David Fincher aparte del uso del color para generar ambientes, nos fijamos en la expresión de los personajes mediante el uso de la cámara. La mayoría de las veces usa planos fijos y solo acude a los movimientos de cámara cuando realmente expresan algo distinto, de manera que si hay dos individuos frente a frente, el que tiene el control de la situación será filmado con la cámara sobre el trípode, y el que se encuentra en una situación caótica se filmará con cámara en mano y movimiento, como ocurre en la escena final de *Seven* (1995). Este tipo de recursos, aparentemente invisibles al ojo del espectador, son los detalles que llevan a las obras a un nivel superior. Aunque son muchos los cineastas en lo que nos podemos fijar, queremos destacar solo un caso más: los hermanos Coen, de quienes resaltamos dos aspectos; la fluidez en los cortes de plano, que dotan a sus obras de un ritmo que genera interés de por sí en la imagen, y el uso del plano contraplano, para el que suelen usar un gran angular entre los sujetos, logrando un plano expresivo-descriptivo muy superior al usual, por la profundidad de campo que ofrece y por los detalles informativos que da sobre los personajes. En cualquiera de sus obras se puede apreciar estos detalles, ponemos como ejemplo *El gran Lebowski* (1998) y *Fargo* (1996).

Desde estos enfoques planteamos nuestras obras, concentrando la mayor parte en el género documental y los largometrajes de ficción, aunque debemos observar que las barreras entre estos dos estilos están cada vez más difuminadas, por lo que cabe plantear una “hibridación de ambos y asumir que las clasificaciones anteriores ya no resultan apropiadas, jugando al documental desde la ficción y viceversa” (Martínez-Cano, Ivars-Nicolás y Roselló-Tormo, 2020: 113). Producciones prosociales de entretenimiento, de estilo transgresor en sus distintas formas y contenidos, a menudo recurriendo a una

transgresión suave e implícita que huye de llamar la atención. Un cine natural y realista, sin límites formales y alejado de etiquetas, que resalta por la creatividad desplegada en las narrativas literaria y visual, y por la creación de personajes ricos y complejos.

A nivel comunicacional, los avances tecnológicos han propiciado la aparición de nuevas narrativas, que posibilitan la participación del espectador en el desarrollo de las obras, estos avances han permitido que el cine militante de los años sesenta y setenta haya dado paso al videoactivismo actual, consecuencia de “la democratización de los medios de producción; la proliferación de escuelas de cine y la llegada de Internet” (Zarzuelo, 2012:1122). Las narrativas transmedia son aquellas en las que “el relato se expande de un medio a otro” (Scolari, 2014: 73), en ellas podemos marcar el inicio y la dirección de nuestro universo, pero nunca el final, ya que los usuarios siempre tendrán la posibilidad de expandirlo mediante sus propios medios.

Entendemos que la unión del videoactivismo y las narrativas transmedia pueden formar una combinación eficaz para lograr nuestros objetivos. A diferencia de la época en la que irrumpió el cine militante, en la que los usuarios se concentraban entorno a la televisión, la radio y la prensa escrita, hoy la audiencia está segmentada en múltiples plataformas. Esto exige que el mensaje social o activista viaje a través de esta diversidad de medios para lograr impactar en un número notable de usuarios. Encontramos fundamental diferenciarnos del videoactivismo actual, en el que la “forma de producir puede parecer un tanto descontrolada ya que cualquiera puede grabar un vídeo de estas características y subirlo a una web” (Zarzuelo, 2012: 1130). Nuestro activismo debe ser cine sutil, el mensaje debe llegar de manera implícita a través de una estética de calidad. Conseguir que los espectadores perciban como secundario que estamos realizando obra prosocial, será clave en nuestro éxito.

Ser capaces de involucrar a los espectadores mediante el uso de sus canales preferenciales, hará que nuestro cine resulte mucho más interesante para ellos. Las redes sociales presentan una oportunidad histórica para hacer cine colaborativo, que es “aquel en el que los mecanismos de participación permiten la implicación efectiva en procesos creativos claves de personas constituidas como miembros de una comunidad activa” (Telo, 2102: 27). En nuestro caso, prevemos establecer estas colaboraciones haciendo que los usuarios sean protagonistas a la hora de seleccionar temáticas, personajes, desenlaces o que incluso sean ellos los que marquen las bases de la obra. Que participen en los

castings, en la confección del guion o en la creación de personajes, pueden ser otras de las formas de aproximación. Los castings serán procesos totalmente inclusivos en redes sociales, no será necesaria experiencia previa para hacer la prueba, el único requisito será haber experimentado vivencias similares a las del personaje.

El uso de las redes sociales también es clave para desplegar las narrativas transmedia que proponemos. Las películas o documentales serán nuestra pieza principal, apoyada en otros contenidos audiovisuales en redes que ayuden a propagar y enriquecer el universo de la obra; visitando el pasado, el futuro o un presente distópico de la pieza principal, conociendo a los personajes desde otras perspectivas o interactuando con ellos mediante perfiles creados para ese propósito. Las posibilidades son múltiples y cada pieza puede necesitar algo distinto. Uno de los casos de referencia transmedia en España es *El Cosmonauta* (Alcalá, 2013), obra que se llevó a cabo a través de una iniciativa *crowdfunding* y estableció la colaboración de la comunidad como parte fundamental en el desarrollo del universo ficcional.

Otras estrategias de comunicación que actuarán como promoción, consistirán en trasladar la ficción a la realidad; convirtiendo a los personajes de la obra en sujetos que interactúan con la problemática real y trasladan sus conflictos ficcionales a la sociedad, o mediante juegos online que combinen eventos físicos en las calles a modo de *escape rooms* urbanos, visionado de la pieza audiovisual y actividad en las redes sociales. Estas acciones virales precederán los estrenos de las piezas, y se prolongarán en el tiempo con una campaña anual que siga expandiendo el universo transmedia de forma que permanezca vivo y en continua evolución. El caso de *Pandemic 1.0* (Lance Weiler, 2011) es un ejemplo de las posibilidades que ofrece esta narrativa.

Las colaboraciones con terceros tendrán un peso importante en nuestra política de comunicación, principalmente con individuos y organizaciones relacionados con el arte y los movimientos sociales: escritores, artistas visuales, músicos, agencias de publicidad, organizaciones sin ánimo de lucro, universidades, ayuntamientos y otros entes de interés. Entre otras cosas, buscaremos apoyarnos en sus entornos y plataformas para conseguir divulgación de nuestras obras, haciendo nosotros lo mismo por sus contenidos. La narrativa transmedia vuelve a activarse en este caso, tanto para nuestros colaboradores como para nosotros. Cada uno usamos un medio diferente, que permite al otro hacer viajar su universo a través de diferentes canales; papel, podcast, cine, eventos, arte urbano, etc.

Esta estrategia beneficia a todos los participantes y nos permite establecer un plan de medios total, con presencia en los canales tradicionales e interactivos sin tener que realizar inversión económica en ello. Una vuelta al modelo del trueque, que “tenía como principio establecer la convivencia armónica por medio del intercambio de bienes o productos con base a la oferta y demanda existente en el mercado” (Rojas, Mera, Muñoz y Ortiz, 2017: 291). Hoy día ese mercado es global e ilimitado y los servicios en él ofrecidos pueden combinarse, enriquecerse e incluso, formar narrativas conjuntas que trasciendan lo establecido en la mente de los usuarios.

Por último, a nivel comunicacional planteamos una plataforma online que actúe como una ONG, financiada por una cuota mensual de socios. Como hemos citado anteriormente, el cine puede ser una de las herramientas de cambio más eficaces en la sociedad. Trasladar este hecho a los socios potenciales, permitirles ser parte activa del desarrollo de las obras y dar a conocer en todo momento el uso que se da al pago de sus cuotas, puede hacer de esta iniciativa algo atractivo para aquellos que quieren participar en actos altruistas. Organizaciones como Unicef, Save the Children o Acnur, utilizan este sistema de socios, los participantes no llegan a vivir la experiencia en primera persona y tampoco hay un seguimiento que realmente los haga estar involucrados. En nuestro caso sería diferente, porque verían en las obras audiovisuales el fruto de su donación y podrían participar en la decisión de nuevos contenidos. Nos planteamos llevar a cabo esta iniciativa tras los primeros años de actividad, una vez estemos asentados en el sector.

Para la distribución de nuestra obra, partimos de una dualidad. Como expone Román Gubern en su libro *Historia del cine* (1995), en el sector cinematográfico, ha existido desde sus inicios la vertiente entre cine comercial y cine independiente, sus canales de distribución han sido en gran medida uno de los elementos determinantes en sus disimilitudes. Por ello, durante más de un siglo, ha habido empresas encargadas de hacer llegar las piezas independientes al mercado. Las diferencias entre unas y otras distribuidoras se encuentran en el distinto nivel comercial de las producciones que ofrecen. Somos conscientes de que nuestras obras no partirán como *Blockbusters*, por lo que sabemos que las grandes distribuidoras no son una opción inicial. Nuestro trabajo ha consistido en segmentar los canales por los que queremos que nuestras producciones circulen, serán cuatro; Plataforma propia en redes sociales, Plataformas VOD, distribuidoras de cine independiente y organizaciones sin ánimo de lucro. Aunque empezaremos en el territorio nacional, la globalización difumina las fronteras de

actuación, especialmente en sectores como el audiovisual, que circula a través de plataformas multimedia, lo que puede otorgar un alcance internacional a nuestras obras, especialmente en países de habla hispana.

La Primera opción, y única que depende enteramente de nosotros es la auto distribución, que fomentaremos y promocionamos en nuestras redes, dando la opción de visionar la pieza en canales como YouTube o Vimeo. Esta opción conecta de manera sencilla los ejemplos de narrativa transmedia que citamos anteriormente. El ingreso por publicidad, el *crowdfunding*, el patrocinio de empresas privadas o las ayudas de organizaciones públicas, son algunas de las fórmulas que pueden rentabilizar este canal. En cuanto a la distribución mediante entes externos, trataremos de llegar a las plataformas VOD. Lo haremos sin intermediarios, para ello, necesitaremos no sólo un buen producto, también un buen equipo de ventas, por esta razón, no usaremos este canal hasta el segundo año de actividad. Las plataformas a las que nos dirigiremos en un principio son: Filmin, una plataforma que apuesta por contenidos de autor y por cine europeo principalmente. La también española, FlixOlé, centrada en el cine español, abarcando tanto el cine clásico como el actual. Por último, Netflix, La plataforma más popular en España, su catálogo ofrece cine, series y documentales de múltiples nacionalidades y géneros.

Las distribuidoras independientes representan uno de los dos canales clave desde el inicio de la actividad. Entre nuestros planes está tener presencia en los festivales de mayor prestigio y también en las salas de exhibición, en España en un comienzo e internacionalmente más adelante. La colaboración de distribuidores será necesaria para conseguirlo, siempre cooperando con entidades dedicadas al cine independiente. Nos hemos fijado en las siguientes: A contracorriente films, creada en 2009 y especializada en cine europeo e independiente, entre sus distribuciones se encuentran *Su mejor historia* (Scherfig, 2017), *Solo se vive una vez* (Cueva, 2017) o *Handia* (Gareño y Arregi, 2017). Avalon es otra de las distribuidoras en las que encajamos, fundada en 1996 y miembro de la red europea de distribución desde 2012, han distribuido obras como *Verano 1993* (Simón, 2017), *Canción de Nueva York* (Webb, 2017) o *The Square* (Ostlund, 2017). Barton Films es otra opción, creada en 1992, trabaja con el cine independiente, europeo, asiático y latinoamericano, *Operación concha* (Cuadri, 2017), *El sistema solar* (Caravedo e Higashionna, 2017) o el documental *Lumière, comienza la aventura* (Frémaux, 2017), son algunas de las obras que han distribuido.

El audiovisual es capaz de generar emociones y estas son capaces de generar cambios. Por ello entendemos que las organizaciones sin ánimo de lucro deben apoyarse más en el arte del cine para llegar más y mejor a la sociedad, y así conseguir la trascendencia que buscan. La idea es alejarse de vídeos promocionales o reportajes, enfocarse en documentales y largometrajes creativos que impulsen su labor en el mundo, obras que impacten y penetren en la consciencia de los individuos. Inicialmente, nos dirigiremos a tres de ellas: Amigos de la tierra; se centran en el activismo medioambiental y en el fomento de una sociedad solidaria. FEPA; una federación de protección animal española, su lucha está en los derechos de los animales y la denuncia de los tratos miserables que sufren. Greenpeace; mucho más reconocible, es la tercera vía. Concentran sus esfuerzos en la lucha por conseguir un medio ambiente viable para todos los seres que habitan la tierra.

Como hemos indicado anteriormente, El Abridor solo realizará dos tipos de producto: documentales y largometrajes, sus precios variarán en función del cliente al que van dirigido. El cálculo del precio se ha basado en el método de costes y margen de ganancias. Su base se sustenta inicialmente, en que el precio de venta de la obra cubra los costes de capital humano, salarios, mano de obra, tecnología, equipos de trabajo, y cualquier otro gasto fijo o variable que tenga la organización para llevar a cabo la pieza. Una vez conocido el valor de coste de la obra, aplicaremos un porcentaje según la tipología de cliente. En el caso de las plataformas VOD, al inicio de nuestra actividad, fijamos un precio de venta de un 300% superior al precio de coste, es decir, si nuestro precio de coste es de 20.000 euros, lo ofreceremos por 80.000 euros. Este margen justifica el esfuerzo de todo el trabajo que no se traduce en coste monetario y es lo suficientemente holgado como para poder seguir desarrollando nuevos productos.

La negociación con las distribuidoras independientes es distinta a la que se establece con las plataformas. En este escenario hay dos posibles entradas de dinero, la primera es al llegar al acuerdo con la distribuidora que explotará la obra, en este caso cederemos el contenido por un porcentaje del 200% superior al precio de coste (sujeto a negociación de porcentaje de beneficios por éxito de explotación de la obra). La segunda es el porcentaje negociado de la recaudación de las salas de exhibición. Según datos expuestos por FECE, la federación de cines en el ámbito nacional, un 10% se destina al IVA, un 3% cubre los derechos correspondientes a las entidades de gestión y el 87% sobrante es repartido a partes iguales entre el exhibidor y la dupla que formarían el distribuidor y el

productor”. Del total del 43,5%, es justo y adecuado que el distribuidor se quede con gran parte del total, por lo que solo pediremos un 8%.

El precio fijado para las organizaciones sin ánimo de lucro sigue el mismo método que para las plataformas VOD, la única diferencia está en el porcentaje sumado al precio de coste, que será considerablemente menor, de un 150%.

5.4. Forma jurídica

Nuestra forma jurídica no debe ser la de una compañía cuyo objetivo es la maximización de los beneficios económicos. Queremos ser una organización que se diferencie de la idea común de empresa, en la que sea posible compaginar recursos y conocimientos, un ente más motivado por aportar que por recibir. Desde este principio, buscamos crear relaciones de confianza, comprometidos con ofrecer la máxima horizontalidad en nuestras relaciones.

Nuestro propósito es fomentar la cooperación y no la competencia. Este proyecto tiene el objetivo de acentuar el cooperativismo como uno de varios medios, para crear cambio social. Por lo tanto, conociendo que el modelo económico con bases más sólidas para desarrollar una actividad de emprendimiento social es el cooperativismo, exponemos su marco formal:

Las cooperativas de consumidores y usuarios son sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, y tienen por objeto el suministro de bienes y servicios adquiridos a terceros o producidos por sí mismas, para uso o consumo de los socios/as y de quienes con ellos conviven, así como la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios/as en particular y de los consumidores y usuarios en general (UNCCUE, 2012).

Esta reflexión nos lleva como organización, a elegir la constitución de una cooperativa sin ánimo de lucro, puesto que nuestra intención es fundar una sociedad sujeta jurídicamente por el modelo de Las cooperativas de consumidores y usuarios. La generación de capital monetario no es el beneficio principal que busca nuestra iniciativa, aunque será necesario para el buen funcionamiento de la productora, centrada principalmente en aportar beneficio social y ecológico. A continuación, mostramos

mediante la tabla 7, el marco jurídico español que define este modelo (ipyme.org, 2020).

<p>ESPAÑA, MARCO LEGAL</p>	<p>Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): Inscripción de la escritura pública de constitución en Registro de Sociedades Cooperativas.</p>
<p>PASO 1</p>	<p>Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): Certificación Negativa del Nombre, certificación previa al proyecto de estatutos.</p> <p>Plazo: a instancia de los socios</p>
<p>PASO 2</p>	<p>Agencia Tributaria (AEAT): Número de identificación fiscal.</p> <p>Plazo: antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes servicios, percepción de cobro abono de pagos o contratación de personal laboral.</p>
<p>PASO 3</p>	<p>Notario: Escritura pública.</p> <p>La escritura pública de constitución de la sociedad será otorgada por todos los promotores y en ella se expresará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La identidad de los otorgantes. - Manifestación de éstos de que reúnen los requisitos necesarios para ser socios. - La voluntad de constituir una sociedad cooperativa y clase de que se trate. - Acreditación por los otorgantes de haber suscrito la aportación obligatoria mínima al capital social para ser socio y de haberla desembolsado, al menos, en la proporción exigida estatutariamente. - Si las hubiere, valor asignado a las aportaciones no dinerarias. - Acreditación de los otorgantes de que el importe total de

	<p>las aportaciones desembolsadas no es inferior al del capital social mínimo establecido estatutariamente.</p> <ul style="list-style-type: none">- Identificación de las personas han de ocupar los distintos cargos del primer Consejo Rector, el de interventor o interventores.- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los promotores juzguen conveniente establecer.- Los Estatutos, se deberá hacer constar al menos:<ul style="list-style-type: none">- La denominación de la sociedad.- Objeto social.- El domicilio.- El ámbito territorial de actuación.- La duración de la sociedad.- El capital social mínimo.- La aportación obligatoria mínima al capital social para ser socio, forma y plazos de desembolso y los criterios para fijar la aportación obligatoria que habrán de efectuar los nuevos socios que se incorporen a la cooperativa.- La forma de acreditar las aportaciones al capital social.- Devengo o no de intereses por las aportaciones obligatorias al capital social.- Las clases de socios, requisitos para su admisión y baja voluntaria u obligatoria y régimen aplicable.- Derechos y deberes de los socios.- Derecho de reembolso de las aportaciones de los socios, así como el régimen de transmisión de las mismas.- Normas de disciplina social, tipificación de las faltas y sanciones, procedimiento sancionador, y pérdida de la condición de socio.- Composición del Consejo Rector, número de consejeros y período de duración en el respectivo
--	--

	<p>cargo. Asimismo, determinación del número y período de actuación de los interventores y, en su caso, de los miembros del Comité de Recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se incluirán también las exigencias impuestas por la Ley para la clase de cooperativas de que se trate. <p>Plazo: 6 meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.</p>
PASO 4	Los promotores podrán solicitar del Registro de Sociedades Cooperativas la calificación previa del proyecto de Estatutos.
PASO 5	Se presentará ante el notario la certificación acreditativa, expedida por el Registro de Sociedades Cooperativas, de que no existe otra entidad con idéntica denominación.
PASO 6	<p>Consejerías de Hacienda de las CC.AA.:</p> <p>Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</p> <p>Plazo: un mes desde el otorgamiento de la escritura pública.</p>
PASO 7	<p>Agencia Tributaria:</p> <p>Solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo.</p> <p>Plazo: Dentro del mes siguiente a la fecha de Constitución de la Sociedad siempre y cuando antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes servicios, percepción de cobro abono de pagos o contratación de personal laboral.</p>
ESPAÑA, MARCO LEGAL	<p>NOTA: Las Cooperativas protegidas cuentan, con carácter general, con la exención sobre las cuotas correspondientes al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en actos de constitución y ampliación de capital, constitución de préstamos y en los derivados de adquisiciones de determinados bienes y derechos.</p>

Tabla 7. Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Fuente: elaboración propia a partir de contenidos recogidos en:

ipyme.org, 2020.

5.5. Plan económico

El análisis económico financiero de una empresa facilita los conocimientos pertinentes para revelar el estado de la misma en un periodo de tiempo concreto. Mediante este análisis, es posible encontrar complicaciones que no han sido detectadas o situaciones que la dirección de la empresa ha considerado inofensivas, cuando en realidad no lo eran. Tratando de ser lo más explícitos posible, podemos decir que el análisis económico tiene como objetivos: conocer el área financiera de la empresa; asistir en la resolución de complicaciones presentes y futuras; conocer a largo plazo los planes de la organización y por último, corroborar la viabilidad de su puesta en marcha y mantenimiento.

5.5.1. Inversión

Mediante este plan, estimaremos los recursos monetarios necesarios para la puesta en marcha del negocio tras haber valorado varias alternativas. Diferenciaremos la inversión con dos conceptos: inmovilizado material e inmovilizado inmaterial, elementos que formarán gran parte del activo global de la organización.

Inmovilizado material: engloba todos los elementos tangibles necesarios para realizar la actividad diaria de la empresa, incluye: una mesa de escritorio, una mesa de juntas, un proyector y su pantalla, una pizarra, cuatro sillas de oficina, dos papeleras y un combo de material de oficina. Un ordenador de mesa, un ordenador portátil, una cámara DSLR, 15 focos de 1000w, un micro de cañón, cuatro discos duros, 10 tarjetas SD, 2 chromas de 10X10, tres claquetas y artículos de utilería.

Inmovilizado inmaterial: son los elementos intangibles necesarios para el funcionamiento diario de la organización, incluye: paquete completo de Adobe, Paquete Office de Microsoft, el software de retoque de color Magic Bullet y el software de escritura de guiones Celtx.

Tanto el inmovilizado material como el inmaterial será insuficiente para algunas producciones, en esos casos deberemos acudir al alquiler de los equipos necesarios para su realización. La inversión final de la empresa para su comienzo es la siguiente:

INMOVILIZADO	
INMOVILIZADO MATERIAL	IMPORTE
MOBILIARIO	3.500,00€
EQUIPOS	10.000,00€
TOTAL INMOVILIZADO	13.500,00€
INMOVILIZADO INMATERIAL	IMPORTE
INFORMÁTICA	2.500,00€
GASTOS CONSTITUCIÓN	550,00€
TOTAL INMOVILIZADO INMATERIAL	3.050,00€
TOTAL INMATERIAL + MATERIAL	16.550,00€

Tabla 8. Inmovilizado. Fuente: elaboración propia (2020).

5.5.2. Gastos fijos y variables

Gastos fijos: se tratan de los gastos que deberemos pagar independientemente del volumen de venta que tengamos, estos gastos incluyen el alquiler, las nóminas brutas, los suministros y el pago de autónomo del gerente. Los gastos fijos totales del primer año se pueden ver en la siguiente tabla:

GASTOS FIJOS	PRIMER AÑO
NÓMINA GERENTE	15.000,00€
CUOTA AUTÓNOMO	4.414,08€
ALQUILER OFICINA	4.200,00€
SUMINISTROS	2.400,00€
TOTAL	26.014,08€

Tabla 9. Gastos fijos. Fuente: elaboración propia (2020).

Gastos variables: se trata de los gastos sujetos a actividades concretas que realiza la productora. Todas las áreas subcontratadas para el desarrollo de las producciones serán de carácter variable, pues solo realizarán su labor durante dicho periodo. Las personas subcontratadas no percibirán retribución monetaria inmediata, ya que el pago realizado a los trabajadores estará vinculado al éxito económico que alcancen las obras, de las que un porcentaje irá destinado a ellos.

5.5.3. Escenarios de facturación

A continuación, exponemos el plan de tesorería en un escenario realista de los primeros tres años. Durante el primer año no contamos con obtener ingresos, centraremos la actividad en obras sociales locales sin coste, esto nos permitirá establecer nuevos contactos, poner en práctica nuestros conocimientos y experimentar con las narrativas. Durante el segundo año, proyectamos facturar tan solo una obra y durante el tercer año, tres. Partimos de un escenario en el que no hay ingresos por porcentajes de salas de exhibición y en el que se calcula el precio de coste de cada obra en 20.000€. En el tercer año se contratará una persona si los resultados se ajustan al plan, su labor será asistir al gerente en varias áreas del desarrollo de nuevas obras y reforzar el equipo de ventas. Los variables a pagar al equipo proceden del 40% de los beneficios de cada obra, dicho porcentaje será distribuido según la repercusión de cada puesto de trabajo. En la tabla 10, podemos observar cómo los resultados de la actividad del primer año plantean pérdidas, suponiendo la inversión inicial un desembolso de 42.564,08€, lo que podría llegar hasta 50.000 euros debido a gastos no previstos.

El hecho de no comercializar nuestro trabajo, sumado a los costes iniciales de la actividad en forma de inmovilizado y a los gastos fijos previstos, hacen del primer año un escenario económicamente negativo. El segundo año muestra un paisaje de recuperación, sin el cargo del inmovilizado y una mayor venta, alcanzamos un superávit de 17.985,92€ al cerrar el año. El tercer año, pese al aumento de la venta, tiene un incremento menor, debido a la contratación de un trabajador a jornada completa, que aumentará a casi el doble el gasto fijo. A esto, añadimos un nuevo gasto en inmovilizado, puesto que prevemos que debido el rápido avance de la tecnología, habrá que renovar o adquirir nuevo equipo. Pese a estos gastos añadidos, el superávit al cerrar el tercer curso sería de 64.985,92€. A partir del cuarto año, la organización tendría la estabilidad económica

necesaria para valorar la ampliación del equipo humano y tecnológico, y así, tener la posibilidad de realizar obras más complejas técnicamente y de mayor calidad visual.

AÑO	2021	2022	2023
VENTAS	0,00€	60.000,00€	180.000,00€
GASTOS FIJOS	26.014,08€	26.014,08€	47.014,08€
GASTOS VARIABLES	0,00€	16.000,00€	48.000,00€
INMOVILIZADO	16.550,00€	0,00€	20.000,00€
TOTAL	-42,564,08€	17.985,92€	64.985,92

Tabla 10. Proyección de facturación de los primeros tres años de actividad. Fuente: elaboración propia (2020).

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez obtenidos todos los resultados del análisis llevado a cabo para la creación de la productora El Abridor, cabe destacar inicialmente, la valiosa herramienta que representa este plan de empresa, que nos permite descubrir los fallos y virtudes de la organización, antes incluso de su puesta en marcha, dentro de un marco teórico, facilitando la capacidad de reacción y anticipación a futuras situaciones. La investigación realizada nos ha permitido conocer el nuevo panorama del sector audiovisual, que en los últimos años ha experimentado cambios notables en la generación, distribución y comunicación de sus contenidos. Hemos reflejado como esta nueva coyuntura favorece la aparición de nuevas productoras audiovisuales, debido principalmente al auge de las plataformas online y a la proliferación de nuevos modelos de negocio.

Mediante la configuración de los referentes, hemos definido nuestra temática y una estética propia, fundamentada en movimientos cinematográficos como el tercer cine, el Free Cinema, el Surrealismo y el Expresionismo Alemán, con el objetivo de construir un cine activista formalmente atractivo y singular. El estudio de las obras de autores como Byung Chul Han, Zygmunt Bauman o Gilles Lipovetsky, nos ha permitido conocer el estado de las sociedades desarrolladas contemporáneas, llegando a la conclusión de que la mediación social sigue siendo necesaria en la actualidad, y confirmando por lo tanto, que los fundamentos de nuestra organización son acertados.

Las herramientas de análisis de mercado y de la competencia han resultado de gran ayuda para construir el concepto de negocio de la productora, asentando las bases sobre las que concretar el plan de marketing, que es el que permite dar realmente forma a la idea inicial, así como focalizarla hacia un escenario viable.

Pese a que la investigación indica la existencia de un colapso de la oferta en la industria audiovisual, una coyuntura económica inestable, agravada por la Covid-19, y una proyección del sector impredecible, debido a la constante evolución tecnológica, el presente TGF nos hace creer que tenemos argumentos para generar una oferta de valor que se diferencie y permita a la organización no solo sobrevivir, sino destacar en su entorno y ser capaz de adaptarse a los nuevos escenarios que impone la tecnología.

Como conclusión, queremos repasar los objetivos marcados en la primera parte de la memoria, para así comprobar si hemos logrado su realización. El objetivo principal era crear la estructura de un modelo de productora audiovisual que le permitiera diferenciarse y convertirse en una herramienta prosocial. Este documento acredita que se ha conseguido, no solo el principal, también varios secundarios, como establecer un marco referencial para desarrollar un plan de negocio; llevar a cabo un modelo empresarial que se adapte a las necesidades del mercado; formar una visión del futuro de la productora y las base de sus objetivos; evaluar el entorno y el mercado para poder adaptar nuestros productos a las necesidades de la industria; dominar el manejo de las herramientas de análisis de mercado y estudio de la competencia; interiorizar métodos efectivos de investigación y documentación; realizar un plan económico que muestre las necesidades que requiere el proyecto y cómo cubrirlas. El objetivo que queda pendiente es conseguir que nuestras obras sean capaces de influir positivamente a individuos y sociedades, este objetivo se pondrá en práctica con el comienzo de la actividad, su consecución significará el éxito de la organización. El final de este TFG es el comienzo de la obra que marcará mi vida, y espero, que la de otras muchas personas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. (1967). Análisis PEST.

Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.

Benito García, J. M. (2014). El nuevo escenario del mercado audiovisual: un análisis prospectivo de un sector en crecimiento.

Campos-Freire, F. (2013). El futuro de la TV europea es híbrido, convergente y cada vez menos público. *Revista Latina de Comunicación Social*, (68), 89-118.

Cano, F. J. M., Nicolás, B. I., & Tormo, E. R. (2020). Cine memoria. Intersecciones entre documental y ficción en la práctica cinematográfica latinoamericana contemporánea: estudio de caso de Roma. *Fotocinema: revista científica de cine y fotografía*, (20), 111-136.

Castillo, C. y Muñoz, M. (2016). *La salud pública como bien jurídico penal de naturaleza colectiva y los delitos de peligro como técnica de tipificación*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Chanan, M. (2014). Revisitando el tercer cine. *Toma Uno*, (3), 15-27.

Clares-Gavilán, J. Y Medina-Cambrón, A. (2018). Desarrollo y asentamiento del video bajo demanda (VOD) en España el caso de Filmin. *El profesional de la información*, 27(4), 910-912.

Clark, T. (2000). *Arte y Propaganda en el siglo XX*, traducción: Isabel Balsinde. Madrid, Akal.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2020). CNMC Audiovisual. Madrid, España: CNMC. Recuperado de http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp

Culturaydeporte.gob.es.es. (Abril de 2020). *Espacio Covid-19*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/espacio-covid-19.html>

De España, R. (2001). El cine nazi: temas y personajes. *Historia Contemporánea*, (22).

Del Castro, J. I. F., & González, D. A. (2014). De los caminos del cine: la democratización de la producción como devaluación artística y difusión desregulada la gran paradoja de la era digital. *Revista Á é ISSN*, 213, 6252.

Del Pino y Aguado. (2012): Internet, Televisión y Convergencia: nuevas pantallas y plataformas de contenido audiovisual en la era digital. El caso del mercado online en España. *Observatorio*, 6(4), 59-60.

Del Valle, I. (2012). Hacia un tercer cine: del manifiesto al palimpsesto. *El ojo que piensa. Revista de cine iberoamericano//e-ISSN: 2007-4999*, (5).

Di Pasqua, L. (2011). Free cinema. *Creación y Producción en Diseño y Comunicación*, 45.

Dirección General de la Industria y la PYME. (s.f.). <http://www.ipyme.org/es-ES>. Recuperado de <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SCoop.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad+Cooperativa&idioma=es-ES>

Elblogdecineespanol. (Julio de 2018). *Lista de las principales productoras de cine español*. Obtenido de <http://www.elblogdecineespanol.com/?p=234>

eleconomista. (2020). *Empresite España Productora Cine*. Obtenido de <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/PRODUCTORA-CINE/>

Eleconomista. (2020). *Empresite España Productora Cine*. Obtenido de <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/PRODUCTORA-CINE/>

Elpais. (1996). *Sogetel se convierte en la primera productora de cine de España*. Obtenido de https://elpais.com/diario/1996/03/21/sociedad/827362806_850215.html

Espinel, R. (2019). ¿Qué es y en qué consiste la Producción Audiovisual? Madrid, España: Producción audiovisual.com. recuperado de <https://produccionaudiovisual.com/que-es-la-produccion-audiovisual/>

Federación de Cines de España. (2020). Taquilla. Madrid, España: FECE. Recuperado de <https://www.fece.com/taquilla>

Fitzpatrick, S. (1977). *Lunacharski y la organización soviética de la educación y de las artes (1917-1921)*. Siglo veintiuno.

Foucault, M. (2000). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo xxi.

Fukuyama, F., & Reina, F. (2003). *El fin del hombre: consecuencias de la revolución biotecnológica*. Suma de Letras.

Galán Zarzuelo, M. (2012). Cine militante y videoactivismo: los discursos audiovisuales de los movimientos sociales. In *I Congreso Internacional de la Red Iberoamericana de Narrativas Audiovisuales (Red INAV)*. Málaga-Sevilla, 23-25 de mayo de 2012. Editores: Virginia Guarinos, María Jesús Ruiz (pp. 1122-1133). Sevilla: Universidad de Sevilla, Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías. Universidad de Sevilla, Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías.

García, M. (12 de abril de 2020). Así será la economía que vendrá tras el virus. *El país*. <https://elpais.com/economia/negocio/2020-04-11/asi-sera-la-economia-que-vendra-tras-la-pandemia.html>

Gubern, R. (2020). *Historia del cine* (Vol. 692). Anagrama.

Han, B. C. (2017). *La sociedad del cansancio: Segunda edición ampliada*. Herder Editorial.

Hernández Pérez y Martínez Díaz. (2016): Nuevos modelos de consumo audiovisual: los efectos del binge-watching sobre los jóvenes universitarios. *adComunica*, 7(13), 204.

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

ifp.es. (19 de noviembre de 2019). *El auge de la industria audiovisual en España*. Obtenido de <https://www.ifp.es/blog/el-auge-de-la-industria-audiovisual-en-espana>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). INE enfoque funcional. Madrid, España: INE. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581#!tabs-1254736158133

ipyme.org. (18 de abril de 2020). *Sociedad cooperativa*. <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SCoop.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad+Cooperativa&idioma=es-ES>

Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2004). *Lateral Marketing*. New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. Nueva Jersey: Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Larrañaga Rubio. (2008): Análisis económico de la evolución de las audiencias de los medios tradicionales e impacto de Internet en su consumo. *Área abierta*, 8(21), 3.

Lazer, Baum, Benkler, Berinsky, Greenhill, Menczer, Metzger, Nyhan, Pennycook, Rothschild, Shudson, Sloman, Cass, Sunstein, Thorson, Duncan, Watts y Zittrain. (2018): The science of fake news. *Insights*, 359(6380), 1094-1096.

Lema-Hincapié, A., & Domènech, C. (2016). *Letras hispánicas en la gran pantalla: de la literatura al cine*. Taylor & Francis.

Linares, A. (1976). *El cine militante*. Castellote.

Lipovetsky, G., & Charles, S. (2016). *Los tiempos hipermodernos*. Anagrama.

Lusnich, A. L., & Piedras, P. (Eds.). (2011). *Una historia del cine político y social en Argentina: formas, estilos y registros (1969-2009)*. Nueva librería.

Martínez y Sánchez. (2003): El valor del cine para aprender y enseñar. *Comunicar*, 10(20), 47.

Mateo Girón, J. (2008). Zygmunt BAUMAN: una lectura líquida de la posmodernidad. *Relaciones internacionales*.

Meraviglia, A. (6 de abril de 2020). España es el país con más muertes por millón de habitantes por Covid-19. *El país*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/05/economia/1586105852_219127.html

Mestman, M., & Valera, M. (2014). Estados Generales del Tercer Cine. Los documentos de Montreal, 1974. *Cuadernos de la Red de Historia de los Medios*, 3.

Morales, F. (2013). Montaje Audiovisual. Teoría, técnica y métodos de control. [Versión Kindle] Barcelona: Editorial UOC.

Naím, M. (28 de marzo de 2020). Sin precedente. *El país*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2020/03/28/opinion/1585426146_633454.html

Nichols, B. (1997), *La representación de la realidad: cuestiones y conceptos sobre el documental*. Barcelona, España, Paidós

Nietzsche, F. (2014). *Así habló zarathustra*. e-artnow sro.

Orellana, J. (2015). Cine y violencia.

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. *Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>*.

pav.es. (Noviembre de 2019). *Informe diagnóstico sector audiovisual de Comunidad Valenciana*. Obtenido de https://www.pav.es/wp-content/uploads/2020/01/informe_diagnostico_sector_audiovisual_2019.pdf

Porier, E. (2011). La influencia neorrealista en los nuevos cines latinoamericanos: los límites suplantados. *El ojo que piensa. Revista de cine iberoamericano*//e-ISSN: 2007-4999, (4).

Porter, M. (1979). Cinco Fuerzas de Porter.

Porter, Michael. (2008). *Estrategias competitivas*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

- Prigorian, N. (2008). Cine soviético. *Cuadernos unimetanos*, (16), 9-11.
- Rojas, J. R. A., Andrade, R. I. M., Espinoza, M. S. M., & Tirado, P. S. O. (2017). El trueque como sistema de comercialización-Desde lo ancestral a lo actual. *UNIANDÉS EPISTEME*, 4(3), 288-300.
- Sánchez Noriega, J. L. (2016). Sobre el caligarismo y el cine expresionista alemán.
- Sanjinés, J. (1988). Problemas de la forma y del contenido en el cine revolucionario. *Hojas de cine: Testimonios y documentos del Nuevo Cine Latinoamericano*, 1, 107-116.
- Scolari, C. (2014). Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. *Anuario AC/E de cultura digital*, 2014, 71-81.
- Sierra Caballero, F., & Montero Sánchez, D. (2015). Videoactivismo y nuevos movimientos urbanos en España. *Andamios*, 12(29), 161-182.
- Solanas, F., & Getino, O. (1969). Hacia un tercer cine. *Tricontinental*, 13, 107-132.
- Steiner, P. (2001). *El formalismo ruso* (Vol. 4). Ediciones Akal.
- Telo, A. R. (2012). Cine en abierto: formas y estrategias de producción basadas en la participación. *L'Atalante. Revista de estudios cinematográficos*, (13), 20-27.
- Tudurí, G. (2008). Manifiesto del cine sin autor. *Realismo social extremo en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Documentación.
- UNCCUE. (2012). *consumidores.coop*. (U. d. España, Productor) Obtenido de <http://www.consumidores.coop/cooperativas-de-consumidores-y-usuarios/quees-una-cooperativa-de-consumidores-y-usuarios/>
- Valdellós, S., & María, A. (2015). Prácticas de activismo audiovisual con objetivo de integración social: el caso del colectivo Cine sin Autor (CsA).

Vellegia, S. (2009). De la subversión de la mirada a las pantallas de la era digital: los nuevos imaginarios. *Cuadernos de políticas culturales. Indicadores culturales 2008*.

Villaseñor, P. M. (2006). El surrealismo en el cine: Una visión a la obra de Luis Buñuel.

8. FILMOGRAFÍA

Alatristero, G. (productor) y Buñuel, L. (director). (1962). *El ángel exterminador* [cinta cinematográfica]. México: Producciones Alatristero

Alatristero, G., Muñoz, R., Portabella, P. (productores) y Buñuel, L. (director). (1961). *Viridiana* [cinta cinematográfica]. España: Coproducción España-México; Films 59 / UNINCI

Alcalá, N. (productor) y Alcalá, N. (director). (2013). *El cosmonauta* [cinta cinematográfica]. España: Riot Cinema Collective

Buñuel, L. (productor) y Buñuel, L. (director). (1930). *La edad de oro* [cinta cinematográfica]. Francia: Vizconde de Noailles

Coen, E. (productor) y Coen, J. (director). (1998). *El gran lebowski* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Coproducción Estados Unidos-Reino Unido; Polygram Filmed Entertainment / Working Title Films

Coen, E. (productor) y Coen, J. (director). (1996). *Fargo* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Coproducción Estados Unidos-Reino Unido; Polygram Filmed Entertainment / Working Title Films

Cosío, M. (productor) y Jodorowsky, A. (director). (2014). *La danza de la realidad* [cinta cinematográfica]. Chile: Coproducción Chile-Francia-México; Le Soleil Films / Camera One

Deepak, N., Sternberg, T., Sweeney, M., Norris, P. (productores) y Lynch, D. (director). (1997). *Carretera perdida* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Coproducción USA-Francia; Asymmetrical Productions / Ciby 2000; Distribuida por October Films

De Sica, V. (productor) y De Sica, V. (director). (1948). *Ladrón de bicicletas* [cinta cinematográfica]. Italia: Produzioni De Sica (PDS)

Dieckman, E., Grau, A. (productores) y Murnau, F.W. (director). (1922). *Nosferatu* [cinta cinematográfica]. Alemania: Prana-Film GmbH

Dos Santos, L., Mendes, L., Rocha, G. (productores) y Rocha, G. (director). (1964). *Dios y el diablo en la tierra del sol* [cinta cinematográfica]. Brasil: Banco Nacional de Minas Gerais / Copacabana Filmes / Luiz Augusto Mendes Produções Cinematográficas

Feige, K. (productor) y Villeneuve, D. (director). (2013). *El hombre duplicado* [cinta cinematográfica]. Canadá: Coproducción Canadá-España; Rhombus Media / Roxbury Pictures / Mecanismo Films

Fenell, A., Wintle, J., Reisz, K. (productores) y Anderson, L. (director). (1963). *El ingenuo salvaje* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Independent Artists / Julian Wintle/Leslie Parkyn Productions

Handler, M. (productor) y Handler, M. (director). (1969). *El problema de la carne* [cinta cinematográfica]. Uruguay: Departamento de Producción del Cine Club de Marcha

Hara, M., Ide, M., Silberman, S. (productor) y Kurosawa, A. (director). (1985). *Run* [cinta cinematográfica]. Japón: Coproducción Japón-Francia; Greenwich Film Productions / Herald Ace / Nippon Herald

Janni, J. (productor) y Schlesinger, J. (director). (1967). *Lejos del mundanal ruido* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Coproducción Reino Unido-Estados Unidos; BBC Films / DNA Films / Fox Searchlight Pictures / TSG Entertainment

Jingo, M. (productor) y Kurosawa, A. (director). (1950). *Rashomon* [cinta cinematográfica]. Japón: Daiei

Kopelson, A., Carlyle, P. (productores) y Fincher, D. (director). (1995). *Seven* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: New Line Cinema / Kopelson Entertainment

Lippman, H., Porten, H. (productores) y Leni, P., Jessner, L. (directores). (1921). *Escalera de servicio* [cinta cinematográfica]. Alemania: Gloria-Film GmbH / Henny Porten Filmproduktion

Meinert, R., Pommer, E. (productores) y Wiene, R. (director). (1920). *El gabinete del doctor Caligari* [cinta cinematográfica]. Alemania: Decla Film

Mendoza, M. (productor) y Gutiérrez Alea, T. (director). (1968). *Memoria del subdesarrollo* [cinta cinematográfica]. Cuba: ICAIC

Motoki, S. (productor) y Kurosawa, A. (director). (1954). *Los siete samurais* [cinta cinematográfica]. Japón: Toho

Noailles, C., Noailles, M. (productores) y Buñuel, L. (director). (1929). *Un perro andaluz* [cinta cinematográfica]. Francia: Luís Buñuel

O'Brien, R. (productor) y Loach, K. (director). (2019). *Sorry We Missed You* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Coproducción Reino Unido-Francia-Bélgica; Sixteen Films / BBC Films / BFI Film Fund / Les Films Du Fleuve / Why Not Productions / Wild Bunch. Distribuida por Front Row Filmed Entertainment

O'Brien, R. (productor) y Loach, K. (director). (2000). *Pan y rosas* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Coproducción Reino Unido-Alemania-España; Parallax Pictures / Road Movies Filmproduktion / Tornasol Films / Alta Films

Pallero, E., Ashuger, W. (productores) y Sanjinés, J. (director). (1971). *El coraje del pueblo* [cinta cinematográfica]. Bolivia: Coproducción Bolivia-Italia; Group Ukamau / Radiotelevisione italiana (RAI)

Pick, L. (productor) y Pick, L. (director). (1924). *La noche de San Silvestre* [cinta cinematográfica]. Alemania: Rex-Film GmbH

Pick, L. (productor) y Pick, L., Mayer, C. (directores). (1921). *Rail* [cinta cinematográfica]. Alemania: Rex-Film GmbH

Pommer, E., Harbou, T. (productores) y Lang, F. (director). (1927). *Metrópolis* [cinta cinematográfica]. Alemania: U.F.A

Richardson, T. (producer) y Reisz, K. (director). (1960). *Sábado noche, Domingo mañana* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Woodfall Film Productions

Rossellini, R., Amato, G., De Martino, F. (productores) y Rossellini, R. (director). (1945). *Roma, ciudad abierta* [cinta cinematográfica]. Italia: Excelsa Films

Scorsese, M., Fischer, B., Medavoy, M., Messer, A. (productores) y Scorsese, M. (director). (1977). *Shutter Island* [cinta cinematográfica]. Estados Unidos: Paramount Pictures / Phoenix Pictures / Sikelia Productions / Appian Way. Productor: Martin Scorsese

Solanas, P., Pallero, E. (productores) y Solanas, P., Getino, O. (directores). (1968). *La hora de los hornos* [cinta cinematográfica]. Argentina: Grupo Cine Liberación / Solanas Productions

Weiler, L. (producer) y Weiler, L. (director). (2011). *Pandemic 1.0* [Transmedia]. Estados Unidos: Seize the Media

Wolf, J., Wolf, J. (productores) y Clayton, J. (director). (1958). *Un lugar en la cumbre* [cinta cinematográfica]. Reino Unido: Romulus / Remus

9. RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. Factores del macroentorno (Análisis PEST).

Tabla 2. Análisis del microentorno (Análisis Fuerzas de Porter).

Tabla 3. Análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización (Análisis DAFO).

Tabla 4. Resultado de la competencia mediante motor de búsqueda.

Tabla 5. Productoras destacadas formalmente.

Tabla 6. Productoras destacadas temáticamente.

Tabla 7. Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

Tabla 8. Inmovilizado.

Tabla 9. Gastos fijos.

Tabla 10. Proyección de facturación de los primeros tres años de actividad.

10. RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del modelo de análisis *Fuerzas de Porter* donde se indican nuestros resultados.

