Plan de Marketing Digital

Potenciar la inclusión de los jóvenes creadores en la industria del cine en España

¡CÁMARA, MAGIA Y ACCIÓN!

Nombre Estudiante: Alba Naveira Calvete
Email: anaveirac@uoc.edu
Plan de Estudios del Estudiante: Máster en Marketing Digital
Área del trabajo final: Economía y Empresa

Nombre Consultor/a: María Dolores Méndez Aparicio
Nombre Profesor/a responsable de la asignatura: Mónica Cerdán Chiscano

Fecha Entrega: 17/01/2023

ÍNDICE

RESUMEN 1
ABSTRACT 1
INTRODUCCIÓN 3
CONTEXTO 3
PROBLEMA 4
SOLUCIÓN 6
JUSTIFICACIÓN 6
OBJETIVOS 7
METODOLOGÍA 9
1 PRESENTACIÓN 10
1.1 Breve descripción del proyecto 10
1.2 Modelo de negocio 10
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 13
2.1 Análisis externo 13
2.1.1 Análisis del macroentorno 13
2.1.2 Análisis del microentorno 18
2.2 Análisis interno 32
2.2.1 Misión, visión y valores 32
2.2.2 Estrategia corporativa, competitiva y funcional 33
2.2.3 Propuesta de valor 34
2.2.4 Análisis del marketing mix 35
3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DAFO 38
3.1 Matriz DAFO 38
3.2 Conclusiones DAFO 38
4 OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL 40
5 PÚBLICO OBJETIVO 42
5.1 Estrategia y criterios de segmentación 42
5.2 Segmentos del público objetivo 43
5.3 Buyer persona 45
6 ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL 48
6.1 Concepto de campaña 48
6.2 La estrategia 48
6.2.1 El *customer journey map* 48
6.2.2 El *funnel* o embudo de conversión 55
6.2.3 Modelo POEM 56
7 DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES 57
8 PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL 66
9 CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES 67
9.1 Presupuesto de marketing digital 67
9.2 Priorización de las acciones 69
9.3 ROI y ROAS 70

9.3.1 El retorno de la inversión 71
9.3.2 El ROAS 72
9.3.3 Conclusión 72
10 MECANISMOS DE CONTROL 74
10.1 Cuadro de mando 74
10.1.1 Ejemplos de KPI por tipos de canal 75
10.1.2 Herramientas de medición 76
10.2 Plan de contingencia 76
11 FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES 78
CONCLUSIONES 79
IMPLICACIONES DE NEGOCIO 80
LIMITACIONES DEL TRABAJO 81
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 82
AGRADECIMIENTOS 82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 83
ANEXOS 91

ÍNDICE DE FIGURAS:

- Figura 1: Evolución anual de la facturación de la industria del cine en España de 2009 a 2025.
- Figura 2: Logotipo de Breogán Films.
- Figura 3: *Business Model Canvas*: Modelo de negocio para Breogán Films.
- Figura 4: Evolución del PIB en Galicia.
- Figura 5: Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores en 2019.
- Figura 6: Evolución de la recaudación del cine en España hasta 2021.
- Figura 7: Tasa de variación anual de número de nacimientos (%). Año 2021.
- Figura 8: Evolución anual del precio medio de las entradas de cine en España de 2007 a 2021
- Figura 9: Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021, por grupo de edad.
- Figura 10: Porcentaje de usuarios de Internet en España en 2021, por edad.
- Figura 11: Dispositivos más utilizados para conectarse a Redes Sociales.
- Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021.
- Figura 12: Evolución anual del número de largometrajes españoles producidos desde 2008 hasta 2021.
- Figura 13: Evolución de la producción de cortometrajes en España desde 2008 hasta 2021.
- Figura 14: Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021
- Figura 15: TAM SAM SOM de Breogán Films.
- Figura 16: Mapa de posicionamiento de Breogán Films.
- Figura 17: Las 5 fuerzas de *Porter*.
- Figura 18: Organigrama de Breogán Films
- Figura 19: Lienzo de propuesta de valor.
- Figura 20: "HOME" de Breogán Films.
- Figura 21: Identidad Corporativa Breogán Films.
- Figura 22: Resultado de la encuesta a la pregunta 6.
- Figura 23: Resultado de la encuesta a la pregunta 11.
- Figura 24: Resultado de la encuesta a la pregunta 10.
- Figura 25: *Buyer* persona 1.
- Figura 26: *Buyer* persona 2.
- Figura 27: *Buyer* persona 3.
- Figura 28: Customer Journey Map de Breogán Films.
- Figura 29: Embudo de conversión de Breogán Films.
- Figura 30: Modelo POEM de Breogán Films.
- Figura 31: Simulación de anuncio 1 en buscadores de "Breogán Films".
- Figura 32: Simulación de anuncio 2 en buscadores de "Breogán Films".

- Figura 33: Simulación de anuncio 3 en buscadores de “Breogán Films”.
- Figura 34: Simulación de un artículo en el blog de “Breogán Films”.
- Figura 35: Simulación de un post en el Instagram de “Breogán Films”.
- Figura 36: Simulación de una historia en el Instagram de “Breogán Films”.
- Figura 37: Simulación de una historia en el Instagram de “Breogán Films”.
- Figura 38: Simulación de email transaccional de “Breogán Films”.
- Figura 39: Simulación de una *Newsletter* de Breogán Films.
- Figura 40: Simulación de las *Reviews* de “Breogán Films”.
- Figura 41: Simulación de la *Landing Page* de “Breogán Films”.
- Figura 42: Simulación *scroll* de la *Landing Page* de “Breogán Films”.

ÍNDICE DE TABLAS:

- Tabla 1: Géneros y oficios en el cine.
- Tabla 2: Escuelas de cine por Comunidad Autónoma en España.
- Tabla 3: Clústeres audiovisuales por Comunidad Autónoma.
- Tabla 4: Pantallas en Galicia y en España hasta abril de 2022.
- Tabla 5: Película preferida en función de la generación.
- Tabla 6: Análisis de la competencia.
- Tabla 7: Análisis digital de la competencia de Breogán Films
- Tabla 8: Código *pantone* de Breogán Films.
- Tabla 9: Análisis DAFO.
- Tabla 10: Relación de objetivos, estrategia y tácticas de Breogán Films.
- Tabla 11: Diagrama de Gantt del Plan de Marketing.
- Tabla 12: Presupuesto.
- Tabla 13: Totales del presupuesto.
- Tabla 14: Costes por profesionales.
- Tabla 15: Beneficio neto de “Breogán Films”.
- Tabla 16: Priorización de las acciones.
- Tabla 17: Cálculo de ROI y ROAS.
- Tabla 18: Simulación totales del presupuesto.
- Tabla 19: Simulación beneficio del presupuesto.
- Tabla 20: Cuadro de mando.
- Tabla 21: Plan de contingencia.
- Tabla 22: Ficha resumen de las acciones.

RESUMEN

El cine es cultura y como tal debe preservarse. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) señalan que el cine es fundamental a la hora de garantizar la educación y el trabajo, así como la reducción de desigualdades o la creación de ciudades y comunidades más sostenibles, resilientes e inclusivas. Aun siendo conscientes de la importancia que el cine tiene en la sociedad y el bien que genera en ella, se trata de un sector en el que es muy difícil obtener oportunidades laborales que den cabida a explotar el talento y huir de la precariedad laboral que lo caracteriza. Por ello, se propone en este trabajo final de máster la creación de un *marketplace* audiovisual llamado Breogán Films, que ayuda a los jóvenes creadores de entre 23 y 35 años a convertirse en profesionales del sector cinematográfico.

La propuesta de este plan de marketing digital se ha llevado a cabo tras un profundo análisis del entorno macroeconómico bajo el enfoque PESTEL, así como del sector, mercado y la competencia del marco de actuación de Breogán Films. Sabiendo que el *marketplace* quiere ser toda una referencia tanto para sus clientes como para las productoras audiovisuales, se han creado diferentes estrategias de marketing mix adecuadas, que permiten el posicionamiento del sitio web. Es un plan ambicioso, por lo que, también, se considerarán socios clave a las universidades como punto de referencia para futuras prácticas de estudiantes y cursos privados en la actual estrategia de las universidades mediante la figura *Corporate*. Su viabilidad se respalda, no solo a través de unas tácticas digitales adecuadas, sino también a partir de un análisis serio y honesto de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que han permitido identificar objetivos Smart asumibles y, perfiles de cliente concretos y *buyer* persona en torno a los que orquestar la estrategia de comunicación. Así, con este conocimiento, podemos establecer el adecuado *customer journey* y lograr el *funnel* de conversión esperado gracias a la estrategia de modelo POEM, esto es, medios propios, ganados y pagados.

A través del diseño de este plan de marketing digital, se pretende que otros creadores puedan tener una mejor experiencia personal en el sector que la autora de este estudio, que a pesar de su potencial creativo ha tenido que superar diversas dificultades que ponen en riesgo la continuidad de su vocación. La creación de una empresa, pues, parece una excelente solución, y poder hacerlo desde un plan de marketing se presenta como una oportunidad para el sector y los estudiantes, pero también como una oportunidad de negocio, ya que el resultado obtenido es un ROI y ROAS positivos que confirman la viabilidad del proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Start up, producción audiovisual, entretenimiento, jóvenes creadores, emprendimiento, cultura, cine, *marketplace* audiovisual, formación audiovisual, alquiler de material audiovisual, prácticas audiovisuales, subvenciones para la creación audiovisual

ABSTRACT

Film is culture and as such must be preserved. The Sustainable Development Goals (SDGs) state that film is fundamental to ensuring education and jobs, as well as reducing inequalities and creating more sustainable, resilient and inclusive cities and communities. Although we are aware of the importance of film in society and the good that it generates in it, it is a sector in which it is very difficult to obtain job opportunities to exploit talent and escape from the job insecurity that characterizes it. Therefore, it is proposed in this final master's thesis the creation of an audiovisual marketplace called Breogán Films, which helps young creators between 23 and 35 years old to become professionals in the film industry.

The proposal of this digital marketing plan has been carried out after a deep analysis of the macroeconomic environment under the PESTEL approach, as well as the sector, market and competition of Breogán Films' frame of action. Knowing that the marketplace wants to be a reference both for its customers and for audiovisual production companies, different marketing mix strategies have been created, which allow the positioning of the website. It is an ambitious plan, which is why universities will also be considered key partners as a point of reference for future student internships and private courses in the current strategy of

universities through the Corporate figure. Its viability is supported, not only through appropriate digital tactics, but also from a serious and honest analysis of its weaknesses, threats, strengths and opportunities, which have allowed us to identify assumable Smart objectives and, specific customer profiles and buyer persona around which to orchestrate the communication strategy. Thus, with this knowledge, we can establish the appropriate customer journey and achieve the expected conversion funnel thanks to the POEM model strategy, that is, owned, earned and paid media.

Through the design of this digital marketing plan, it is intended that other creators can have a better personal experience in the sector than the author of this study, who despite her creative potential has had to overcome various difficulties that put at risk the continuity of her vocation. The creation of a company, then, seems an excellent solution, and being able to do it from a marketing plan is presented as an opportunity for the sector and students, but also as a business opportunity, since the result obtained is a positive ROI and ROAS that confirm the viability of the project.

KEYWORDS:

Start up, audiovisual production, entertainment, young creators, entrepreneurship, culture, cinema, audiovisual marketplace, audiovisual training, audiovisual equipment rental, audiovisual internships, audiovisual creation grants

INTRODUCCIÓN

CONTEXTO

LOS INICIOS DEL CINE EN ESPAÑA

La creación del cinematógrafo en el año 1895 por parte de los hermanos Lumière dio lugar al nacimiento de lo que hoy en día se considera el “séptimo arte”, la industria del cine. Sin duda, se trata de un invento que supuso una gran extensión de cultura y la proyección de los países a nivel internacional.

"La salida de los obreros de la fábrica Lumière”, así se llama la película de 46 segundos creada por los hermanos Lumière y exhibida en Francia. Se trata del primer filme que marcaría el inicio de la historia del cine. (Historia National Geographic, 2019).

En España no tardaría en llegar la que se considera su primera película de la historia. Por obra del catalán Fructuós Gelabert en 1897, se rodó *“Riña en un café”,* un filme del que actualmente no se conserva su versión original, sino una reconstrucción realizada por el propio autor en el año 1952 *(Filmaffinity, s.f.).* Un gran hito que significó un antes y un después para el país.

Posteriormente, con el estallido de la Primera Guerra Mundial, el cine español sufrió un gran desarrollo, como nunca había logrado. Las cantidades de proyectos creados en este período fueron más de 200, de la mano de casi 30 productoras (Cinema 23, s.f.). Tras la finalización de la guerra, a principios de los años veinte, ciudades como Valencia y Bilbao fueron consideradas potencias cinematográficas, cualidad que solo les duraría hasta 1923, año en el que llegó al poder Primo de Rivera y, con él, los cambios en la industria que consideraron a Madrid la verdadera potencia.

GUERRA CIVIL Y LLEGADA DEL FRANQUISMO

Época negra del cine español debido a la censura vivida en esos tiempos. Así mismo, se dieron a conocer figuras icónicas en la historia, tales como, por ejemplo, el gran Luís Buñuel, sobre el cual, aún hoy en día, se siguen haciendo referencias y homenajes en las películas españolas, por ser considerado uno de los grandes de nuestro cine.

Con la llegada del franquismo y su censura, los artistas de cualquier sector, no solo del cinematográfico, tuvieron que decidir entre unirse al régimen y someterse a él o huir del país y continuar la lucha más allá de las fronteras. Esta última fue la decisión tomada por Buñuel, quien realizó gran parte de su obra en el exilio en México, siempre con la mirada puesta en España.

En este período destaca la película de Carlos Arévalo *“Rojo y negro”* (1942), que relata el amor entre una falangista y un comunista, un filme de mucha controversia en su época. Más tarde, a partir de 1944, comenzaron a producirse películas en tono religioso, como la conocida y más tardía *“Marcelino pan y vino”* (1954).

Algo interesante es que en el año 1947 se creó el Instituto de Investigaciones y Experiencia Cinematográficas (IIEC), con el único fin de lograr creadores afines al franquismo. Este proyecto, que únicamente pretendía que las películas se tornaran a favor del régimen, fracasó gracias a figuras como Luís García Berlanga o Juan Antonio Bardem, alumnos del primer año del IIEC. De no ser por ellos, el cine español hubiera tomado la vertiente contraria a la que lo caracteriza.

LA DISIDENCIA

A comienzos de la década de los 50 el cine español se encontraba en un momento muy bueno, ya que se trata de la época en la que España se abrió al mundo.

En el año 1953 tiene lugar la Semana Internacional de Cine, conocida en la actualidad como el Festival de San Sebastián, que acoge cada año a los más grandes del cine mundial, convirtiéndose en uno de los festivales más prestigiosos del mundo.

Este mismo año, Luís García Berlanga y Juan Antonio Bardem crearon la película *“Bienvenido, Mr. Mashall”,* una crítica a la España de por aquel entonces. En esta época destacan otros filmes de Berlanga, también

críticos, como *"El Verdugo"* (1963). Por aquel entonces, Luís Buñuel ya había regresado a España tras su exilio para presentar *"Viridiana"* (1961) la cual obtuvo la Palma de Oro en el Festival de Cannes, convirtiéndose en uno de los mayores hitos internacionales de la historia del cine.

Buñuel, junto con Berlanga o Fernando Fernán Gómez, entre otros, fueron los artistas y figuras clave a la hora de convertir el cine español en lo que es hoy en día, una de las industrias mejor valoradas y que más éxitos obtiene en el resto de los países.

LA ACTUALIDAD DEL CINE EN ESPAÑA - LUCES Y SOMBRAS

Lo comúnmente llamado "cine español" se debe a todo lo vivido durante la época de la disidencia y a los logros conseguidos por figuras como Buñuel o Berlanga, comentados con anterioridad, que causarían un antes y un después en la industria. Tras todo ello, el cine español ha seguido ganándose poco a poco el gran prestigio que hoy en día lo reconoce como una de las mejores industrias de cine del mundo. Tanto es así, que directores tan importantes y del nivel de Tarantino, en una entrevista concedida al *podcast* de éxito estadounidense *The Joe Rogan Experience,* elogió a Pedro Almodóvar y a su película *"Matador"* (1986), de la cual comenta que le pareció una maravilla y que, a partir de su visualización, supo que quería hacer cine de ese estilo; concretamente, las palabras textuales del director y productor fueron, "quiero hacer mierdas así cuando esté haciendo películas", definiendo a *"Matador"* como el filme que cambió los años 90s en América, dando pie a películas de la talla de *"Reservoir Dogs"* (1992) o *"Seven"* (1995).

Un informe realizado por la Academy of Motion Picture Arts and Sciencie[1] sitúa a España como tercera potencia en los Oscar, en cuanto a nominaciones y premios recibidos. Es común ver cómo artistas españoles triunfan fuera de nuestras fronteras; directores como Almodóvar, Amenábar o la reciente Carla Simón con su película *"Alcarrás"* (2022), que ha cosechado grandes éxitos en diferentes festivales; profesionales de la actuación como Penélope Cruz, Ana de Armas o Javier Bardem, con proyecciones tanto nacionales, como internacionales; animación, maquillaje, producción… Multitud de reconocimientos que sintetizan la importancia del cine español.

No puede obviarse la identidad y la riqueza cultural que aporta el cine a España. El cine es cultura, y como tal, debe valorarse. En palabras textuales del actual presidente de la Academia de Cine, Mariano Barroso, en una entrevista concedida a Europapress (febrero 2022) "la realidad es que la del cine es una industria que subvenciona al Estado, en contra de lo que se ha dicho muchas veces". Esto es debido a que el cine genera mucha riqueza, y no sólo económica.

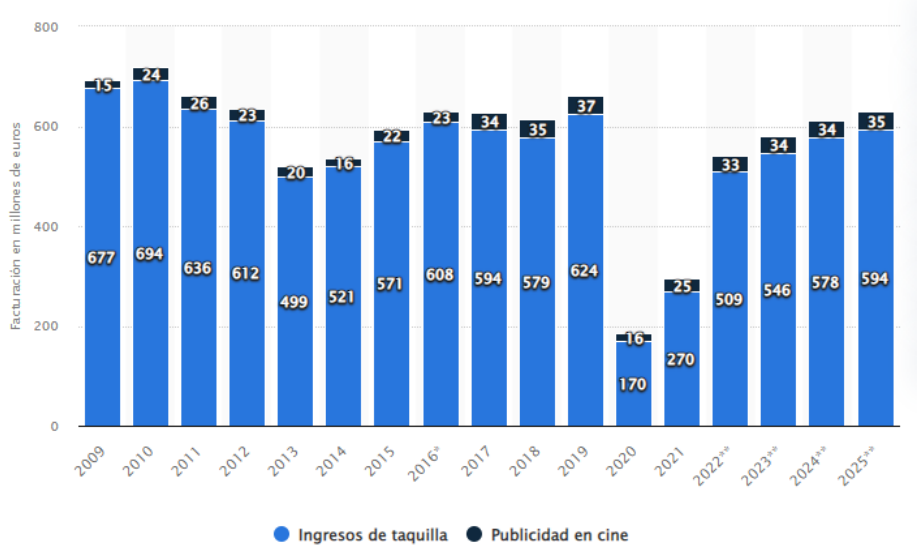
El cine ayuda a compartir puntos de vista diferentes, a que no nos olvidemos de nuestro pasado, de dónde venimos, en qué nos hemos equivocado o en qué podríamos mejorar. Hace que nos sintamos orgullosos de nuestros orígenes, o tal vez no, pero, al menos, que seamos quién de formar una opinión crítica y que, por supuesto, no olvidemos nuestra propia historia.

PROBLEMA

Con la llegada de la pandemia de la COVID-19 el futuro del cine se ha tornado bastante incierto, especialmente por el cierre de las salas de cine y el cese completo de la actividad, sumado a la posterior negativa de la población por acudir a las salas cuando volvieron a abrirse al público con aforo limitado. Sin duda alguna, el año 2020 fue el peor del sector, con mucha diferencia. La recaudación del negocio fue inferior a los 200 millones y las salas no lograron recibir tan siquiera a 27 millones de espectadores. (Statista, 2021).

[1] Academy of Motion Picture Arts and Science

Figura 1: Evolución anual de la facturación de la industria del cine en España de 2009 a 2025.



Fuente: Statista

Todo esto agrandó la situación de precariedad laboral que ya se vivía en el sector, derivada de la falta de continuidad laboral o la incertidumbre en cuanto a futuro. Situación que dificulta, todavía más, el acceso de jóvenes creadores a la industria que ven como sus expectativas laborales y futuras se truncan debido a la falta de oportunidades.

Tabla 1: Géneros y oficios en el cine

GÉNEROS		OFICIOS	
Acción Ciencia ficción Comedia Drama Fantasía Melodrama Cine bélico *Western* Erótico	Musical Romance Suspense Terror Documental Histórico Policíaco Biográfico Catástrofe	Actores de cine Actores de voz Animadores Compositores de banda sonora Críticos de cine Productores Realizadores Sonidistas Editores Especialistas en efectos especiales Técnicos de iluminación	Directores artísticos Director de fotografía Director de *casting* Director de cine Diseñadores de producción Doblajes Dobles de riesgo Guionistas Maquillaje Peluquería Vestuario *Scripts*

Fuente: Elaboración propia

La llegada de las plataformas de *streaming* ha supuesto un antes y un después a la hora de llevar a cabo proyectos audiovisuales, independientemente de su género. Estas plataformas ya existían en 2008, como es el caso de *Filmin*, o en 2010, como *Rakuten TV*, pero no fue hasta 2015 con la llegada de *Netflix*, que comenzaron a ser especialmente atractivas para toda la sociedad.

Lo que en principio se pensaba que sería algo positivo tanto para espectadores, en términos de mayor oferta de contenido para su consumo y entretenimiento, como para creadores, en cuanto a mayores posibilidades laborales, no resultó del todo cierto en el segundo caso por culpa de la transformación que vivió el sector con la irrupción de estas plataformas.

Tal y como señala el Informe sobre el estado de la Cultura en España 2022[2] publicado por la Fundación Alternativas, los autores y autoras se encuentran en una situación muy vulnerable y precaria debido a la gran irrupción por parte de las plataformas digitales.

La dificultad de acceder al mundo laboral en este sector se ha incrementado con el paso de los años. Los principales afectados por esta nueva forma de producción son los jóvenes autores y creadores que, sin

[2] Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2022

ningún contacto que les ayude a entrar en el sector, son incapaces de poder llegar a vender sus proyectos o, tan siquiera, conseguir un trabajo que les dé pie a empezar.

SOLUCIÓN

Breogán Films, basado en la Responsabilidad Social Corporativa, nace con la finalidad de promocionar el talento y los proyectos de estos jóvenes creadores que ven truncados sus sueños y su futuro laboral por la dificultad de acceso a la industria cinematográfica. Estamos acostumbrados a escuchar que en este sector hay que hacerse notar, ir a conferencias, clústeres, charlas, cursos... pero, al final, no es suficiente si alguien no confía en ellos y les da la primera oportunidad de mostrar su talento al mundo.

Este *marketplace* será un canal que unirá a productoras y jóvenes creadores y, a su vez, a terceros que estén dispuestos a participar, tales como patrocinadores, profesionales del sector, locales de producción, de alquiler de platós o de material, si fueran necesarios, o universidades con las que realizar convenios de prácticas. A través de esta web los jóvenes podrán colgar sus proyectos, independientemente de la fase en la que se encuentren, esto es, preproducción, producción o post – producción, con el objetivo de facilitarles el reconocimiento que merecen, tanto a nivel local, Galicia, como a nivel nacional, España. Además, también se pretende que Breogán Films llegue a ser un referente para las productoras nacionales a la hora de buscar nuevos talentos o proyectos que sean de su interés en términos de producción, así como ofrecer a los estudiantes su primera experiencia laboral, a través de diferentes convenios de prácticas con las universidades, y una red de contactos a los profesionales de la industria.

Por otro lado, Breogán Films también se fundará para proporcionar a estos creadores los conocimientos que necesitan de cara a convertirse en grandes profesionales del sector, a través de cursos impartidos por figuras importantes de la industria y docentes especializados, que les aportará la posibilidad de crear lazos de valor, así como entrevistas a diversas figuras del cine que puedan ser de interés. También, desde Breogán Films existe la conciencia sobre la dificultad de acceder a determinadas ayudas o subvenciones, debido a que para muchas de ellas piden estar dado de alta como autónomo o tener configurada una productora. Por ello, Breogán Films ofrece dos alternativas: por un lado, información de la apertura de las convocatorias, junto con toda la información y documentación que hace falta para presentarse a ellas y, por otro lado, la posibilidad de poder acceder a las convocatorias de producción con la presente productora, para lo cual se realizará un concurso en el que se escogerá el proyecto deseado. Además, se ofrece una mediación entre los creadores y los profesionales del portal, con el fin de que puedan formar un equipo entre ellos y sacar adelante el rodaje de sus proyectos. Por último, se proporcionará un portal de segunda mano para la venta o alquiler de material audiovisual.

JUSTIFICACIÓN

La creación de este proyecto viene dada por una necesidad real que compartimos la gran mayoría de jóvenes que hemos intentado o intentamos dedicarnos a la industria cinematográfica. Los constantes obstáculos e impedimentos, unidos a la precariedad laboral generalizada del sector, en muchas ocasiones acaban por lograr que los creadores abandonen sus proyectos, lo que es muy negativo para la sociedad, ya que se pierde la visión de gran parte de la población.

Breogán Films impulsa el reconocimiento y la cultura, algo muy positivo para la sociedad. Además, al tratarse de una productora gallega conlleva la capacidad de exportar el talento y la cultura gallega al exterior de la comunidad.

Breogán Films considera que la manera de ver y conocer el mundo por parte de los jóvenes es muy importante a la hora de entender las historias. Su historia. Por ello, hace especial hincapié en conseguir una expansión de la cultura a través de su mirada, y para eso les provee de los recursos necesarios, tangibles e intangibles, con el fin de facilitar su acceso a la industria, permitiéndoles lanzar sus proyectos y realizar contactos de valor.

En la industria del cine hay muchas posibilidades. Es un sector en constante transformación tecnológica y social en el que se llevan a cabo multitudes de producciones. Tan solo se necesitan oportunidades.

OBJETIVOS

Generales de Negocio:

El objetivo del presente Plan de Marketing Digital es conseguir la inclusión de los jóvenes creadores en la industria cinematográfica, para darles el valor e importancia que tiene su visión respecto a la generación de contenido y cultura de cara a la mejora de la sociedad en su conjunto, desde un compromiso real y crítico. Por ello se propone la creación de Breogán Films y se plantean los siguientes objetivos de negocio como empresa de nueva creación:

1. Crear el posicionamiento de marca de Breogán Films, empresa de nueva creación, para generar confianza y reconocimiento en el sector cinematográfico y que las productoras audiovisuales, a nivel nacional, tengan en cuenta esta *start up* a la hora de llevar a cabo sus producciones.
2. Estudiar y analizar la viabilidad de la empresa durante su primer año, generando suficiente beneficio que permita su crecimiento sostenible.

Específicos:

PRODUCTO:

Productora que sirve como pasarela gratuita entre jóvenes creadoras y productoras audiovisuales locales y nacionales, para que estos puedan iniciar su trayectoria en el sector cinematográfico.

- Oferta de cursos de guion e interpretación oficiales de Breogán Films, y de realización a partir de instituciones externas.
- Prácticas en universidades: los alumnos que realicen estudios de grado, máster o FP enfocados al sector del cine podrán realizar prácticas en Breogán Films. (Comunicación Audiovisual o similares).
- Ayuda para la creación de una *start up* de cine en España.
- Portal de divulgación de producciones inéditas para su visibilidad exterior. Se prevé un *Crowdfunding* para el lanzamiento: recompensas para los inversores individuales si se consigue el objetivo.
- Mediación entre los nuevos creadores que quieran realizar su primer proyecto y los profesionales del portal con los que pueda conformar el equipo de rodaje.
- Portal de venta o alquiler de material audiovisual de segunda mano.
- Información sobre subvenciones o ayudas, junto con la posibilidad de presentarse a las denominadas "Ayudas a producción" bajo el nombre de la productora Breogán Films. El proyecto presentado se escogerá a través de un concurso.

PRECIO:

Es una entidad sin ánimo de lucro para el *joven* creador, que se pretende subvencionar a través de:

- Generar ingresos:
    - Suscripciones al portal de segunda mano.
    - Pago por permanecer en los primeros puestos del portal de segunda mano.
    - Comisiones de notoriedad, a través de colaboraciones con diversas organizaciones, productoras audiovisuales, clústeres o universidades.
    - Comisiones por cursos impartidos con entidades externas.
    - Precio total de los cursos impartidos por Breogán Films.
    - Creación de *startups*.

- Publicidad en Internet y en diferentes canales de comunicación.

PROMOCION

- Posicionamiento SEO para colocarnos en los primeros puestos del buscador.
- Estrategias SEM mediante anuncios publicitarios en el buscador que nos aporten visibilidad.
- *Sponsor* (salas independientes/cines gallegos)
- Publicidad en Universidades y FP con estudios enfocados al audiovisual.
- Entidades Gubernamentales.
- Fundaciones.

DISTRIBUCIÓN:

La distribución de Breogán Films será, sobre todo, de forma online a través de su sitio web. Además, contará con diferentes redes sociales para informar y mostrar los avances de la empresa, estas son: Instagram, Youtube, LinkedIn, Twitter y TikTok.

Objetivos SMART

Respecto a los objetivos SMART del presente Plan de Marketing se han dividido en tres variantes para llevar a cabo un mejor análisis, estas son; la notoriedad, la fidelización y la viabilidad.

VIABILIDAD

1) Obtener un 5% ROI positivo. Recuperar la inversión en el primer año de creación y obtener ganancias.

Para obtener este 5% ROI positivo debemos tener los siguientes objetivos de compra a través del portal web:

2) De los 72.000 profesionales que conforman el sector, el 1% se da de alta en el portal de segunda mano durante el primer año, lo que supone un total de 720 profesionales.
3) Vender una media del 50% de los 12 cursos ofertados durante su primer año.
4) Conseguir 4 alumnos de prácticas entre los 580 estudiantes de 4º curso de CAV en Galicia.

NOTORIEDAD

5) Conseguir una posición media entre los 10 primeros puestos en buscadores durante el primer año.
6) Aumentar la notoriedad de la marca de forma exponencial en su primer año de creación.
7) Hacer un "efecto inauguración": presentación de un cortometraje la segunda quincena del primer mes de creación.
8) Atraer a una media de 600 seguidores en Instagram, Tik Tok, Twitter y LinkedIn, y de 300 suscriptores en YouTube, durante su primer año de creación.
9) Crear una BBDD general de los jóvenes creadores, profesionales del sector y estudiantes con un interés en los servicios de Breogán Films.
10) Generar una base de datos real de 200 jóvenes y noveles creadores interesados en subir sus guiones durante el primer año.
11) Generar un 80% de *engagement* en redes sociales.
12) Conseguir que el 85% de comentarios en RRSS sean positivos.
13) Conseguir un 2% de las 186 salas de cine gallegas para patrocinar "premios" de los proyectos creados por los alumnos de los cursos.

FIDELIZACIÓN

14) Recibir un 90% de respuesta del total de encuestas enviadas.
15) Conseguir un 90% de satisfacción entre los clientes y revertir el 10% restante durante el primer año.
16) Establecer un contacto directo y continuo de, al menos, 2 emails anuales con todos los clientes.
17) Recibir un 90% de *reviews* positivas del total recibidas.

METODOLOGÍA

Metodologías de investigación

Para la realización de este trabajo se ha utilizado una metodología de investigación primaria cuantitativa y secundaria.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa se ha desarrollado mediante una encuesta a 115 personas con preguntas de interés sobre el objeto de estudio, con el fin de que los resultados obtenidos sean válidos para la correcta toma de decisiones en el plan de marketing digital.

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Información del sector: Los recursos informativos serán obtenidos a través de diferentes búsquedas relacionadas con el sector (informes del sector, productoras oficiales, Industria del Cine, blogs de interés, etc)
- Fuentes contrastadas: *Statista.* Para conocer los datos en cifras reales.
- Sitios web de centros docentes: universidades y FP gallegas que oferten formaciones orientadas a CAV.
- Gobiernos: Xunta de Galicia y España. Obtención de información de interés sobre convocatorias y ofertas enfocadas al sector.

1 PRESENTACIÓN

1.1 Breve descripción del proyecto

Breogán Films, empresa con responsabilidad social corporativa, es una productora audiovisual gallega creada en 2023, que tiene como principal propósito impulsar el talento de los jóvenes creadores en la industria cinematográfica, así como, también, llegar a convertirse en una empresa de referencia para el resto de las productoras locales y nacionales.

A través de sus servicios, los jóvenes podrán publicar sus proyectos audiovisuales, ya sean biblias de proyecto o productos ya filmados, con el fin de darse a conocer a ellos mismos. Además, Breogán Films también tiene la finalidad de proporcionar todos los recursos necesarios para ayudarles a crecer profesionalmente, mediante la impartición de cursos por parte de profesionales en activo y docentes especializados, que les ayuden, a su vez, a crear lazos profesionales. También, el *market*place contará con un portal de segunda mano para poner a disposición del público la venta o alquiler de diferente material audiovisual fomentando, así, la economía circular.

Otro punto clave de Breogán Films es la posibilidad de realizar convenios de prácticas con las universidades gallegas, para que los alumnos de comunicación audiovisual, o formaciones afines, puedan realizar sus prácticas profesionales en la productora e iniciar, así, su carrera. Estas prácticas consistirán en formar parte del equipo técnico de las producciones de cortometraje u otros productos, que suban los jóvenes creadores en fase de desarrollo. De este modo se ayudará, por un lado, a que el joven creador obtenga su producto filmado para presentar a productoras o diferentes convocatorias y, por otro, a que los estudiantes tengan su primera experiencia profesional en un rodaje y una carta de presentación ante el mercado. Esta mediación entre jóvenes creadores y estudiantses se llevará a cabo, también, con los profesionales que formen parte del portal de segunda mano, con el fin de que, entre todos, puedan crear relaciones de valor y sacar adelante sus proyectos y carrera profesional.

Por último, Breogán Films servirá como fuente de información sobre todas las convocatorias y subvenciones/ayudas al sector que se publiquen, aportando datos sobre los documentos a presentar, plazos, condiciones, etc., y, también, organizará un concurso en el que se seleccionará un proyecto para presentar a las “ayudas a producción”, a las cuales es imposible optar si no es bajo el nombre de una productora.

Con el presente Plan de Marketing se pretende estudiar la viabilidad del primer año de creación de Breogán Films con el objetivo de convertirla en una entidad real, así como conseguir el posicionamiento de marca necesario para obtener la confianza y el reconocimiento esperado por parte del sector cinematográfico, con el fin de que las productoras audiovisuales, a nivel local y nacional, tengan en cuenta la *start up* Breogán Films a la hora de buscar profesionales para llevar a cabo sus producciones o, también, productos para producir.

Figura 2: Logotipo de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

1.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Breogán Films es B2B2C, de tal forma que, a través de la intervención de sus socios clave (B2B), se pueda llegar al público objetivo final, estos son, los jóvenes creadores, los profesionales del sector y los estudiantes. (B2C).

El análisis del modelo de negocio del *marketplace* se realizará mediante el “Business Model Canvas”, con el fin de presentarlo de manera visual, pero, también, detallada, para disponer, así, de todos sus elementos de forma sencilla.

Los apartados que lo componen son los siguientes:

PROPUESTA DE VALOR:

A través de sus servicios, Breogán Films promoverá la inclusión de los jóvenes creadores en la industria cinematográfica, lo cual, de por sí, les resulta algo muy complicado. Para llevarlo a cabo se les escuchará y se les dará apoyo, con el objetivo de saber desde su propia persona qué es lo que falla, por lo que el contacto constante con el *buyer* persona es primordial.

Es un proyecto que favorece a la cultura y, por lo tanto, a la sociedad, ya que se proyectarán al mundo proyectos audiovisuales de calidad que, de no ser por Breogán Films, quizá nunca verían la luz, además de que se ayudará a externalizar el talento y cultura gallega, por lo que la contribución positiva a la sociedad es bastante alta, lo que supone un apoyo importante al sector audiovisual.

SOCIOS CLAVE:

Con el fin de que la productora alcance la viabilidad esperada a un año de su creación, se espera crear diferentes alianzas con los siguientes socios clave:

Conseguir las correspondientes ayudas o subvenciones:
- Ministerio de Cultura y Deporte.
- Asociaciones culturales.

Realizar convenios de prácticas con los estudiantes de Comunicación Audiovisual y formaciones afines:
- Universidades gallegas: A Coruña, Santiago de Compostela y Vigo.
- Centros de Formación Profesional gallegos.

Para conseguir financiación:
- Inversores.

Obtención de los recursos necesarios y la realización de cursos:
- Profesionales del sector.
- Universidades públicas y privadas a través de la figura *Corporate*.

Creación de lealtad y confianza en el público objetivo:
- Productoras audiovisuales a nivel nacional y local (Galicia).
- Patrocinadores.

ACTIVIDADES CLAVE:

Las actividades clave para la consecución de los objetivos de la productora son una serie de servicios para cubrir las necesidades del sector: portal de divulgación de producciones inéditas para que los jóvenes puedan subir sus proyectos y crear una pasarela entre ellos y las productoras audiovisuales locales y nacionales; un portal de 2ª mano para alquilar/vender materiales audiovisuales y fomentar, así, la economía circular; un servicio de mediación entre profesionales para que sean quienes de establecer redes de contacto y formar equipos para sacar adelante sus proyectos; prácticas universitarias para los alumnos de comunicación audiovisual o formaciones afines; formación especializado de guion, interpretación y realización; ayuda a las *start ups*.

RECURSOS CLAVE:

La empresa contará con grandes profesionales a la hora de impartir los diferentes cursos de los que dispone, acompañados del mejor material teórico-práctico para su mejor formación, así como de diferentes colaboradores para alquilar platós y material, si se necesitase, además de disponer de material propio. A su vez, la propia web del *marketplace* Breogán Films será otro recurso clave, al ser la principal fuente de contacto, la cual debe ser atractiva y disponer de una buena usabilidad.

SEGMENTOS DE CLIENTES:

- Jóvenes creadores de 23 a 35 años: independientemente de su oficio: guion, producción, actuación, realización... etc.
- Profesionales del sector.

- Estudiantes de comunicación audiovisual o formaciones afines al cine.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

Ayudamos a los clientes a conseguir sus objetivos profesionales. Los proveemos de los recursos necesarios para prepararlos de una manera teórica y práctica sobre los aspectos fundamentales de la industria, para que adquieran los conocimientos y competencias necesarios del sector. Todo ello mediante un trato eficaz y continuo, orientado a sus necesidades.

CANALES:

- Web oficial.
- Redes sociales: Instagram, Tik Tok, LinkedIn, Twitter y Youtube.
- Email.

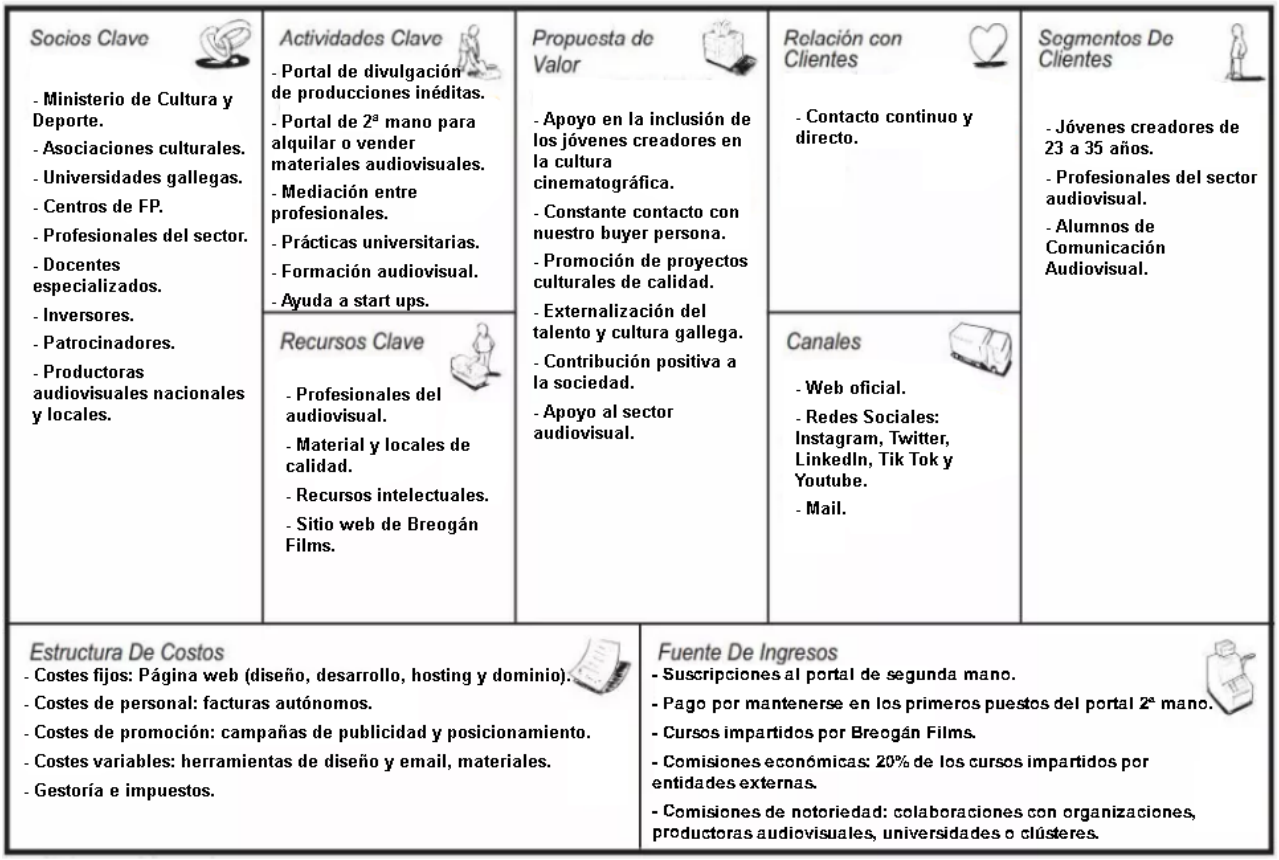
ESTRUCTURA DE COSTOS:

Los costes los dividimos entre costes fijos, estos son: página web oficial del *market* (diseño, hosting y dominio); costes de personal, referente a los sueldos de los profesionales que sea necesario subcontratar para el correcto desarrollo de la empresa; costes de promoción en cuanto a las campañas de publicidad para adquirir notoriedad y las campañas de posicionamiento en buscadores; costes variables en función de las herramientas de diseño, de email, y los materiales que sea necesario obtener; y, por último, la gestoría y los correspondientes impuestos.

FUENTE DE INGRESOS:

La productora obtendrá ingresos de diversos servicios: suscripciones al portal de segunda mano, pago por mantenerse en los primeros puestos del portal de 2ª mano en la sección "Destacados", cursos impartidos por Breogán Films y el 20% de comisión de los cursos impartidos por entidades externas. Además de estas cantidades, recibirá comisiones en términos de notoriedad por parte de las colaboraciones con organizaciones, productoras audiovisuales, universidades o clústeres.

Figura 3: *Business Model Canvas*: Modelo de negocio para Breogán Films



Fuente: Elaboración propia

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 Análisis externo

2.1.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno de Breogán Films se hará a través de la herramienta de análisis PESTEL, con el fin de evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que intervienen en la industria del cine en España.

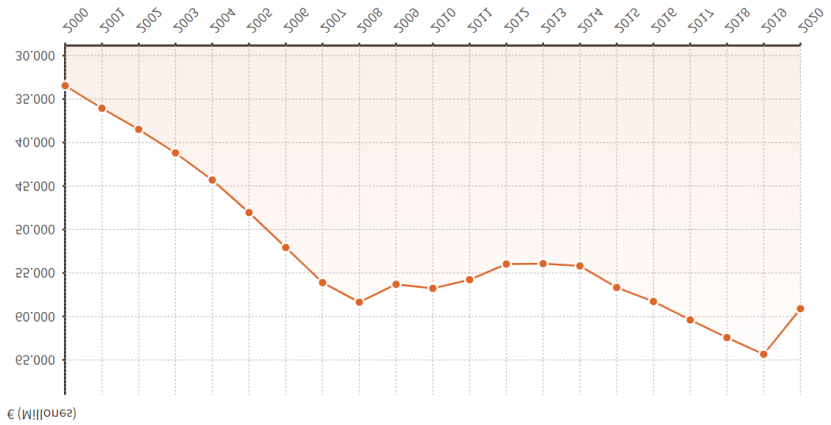
FACTOR POLÍTICO:

- España es un Estado democrático, de derecho y de bienestar, con una economía de mercado. Su sistema de gobierno está basado en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. (Administración Gobierno, s.f.).
- País pluripartidista en el que, actualmente, desde las elecciones generales del 10 de noviembre de 2022, gobierna Pedro Sánchez, secretario general del PSOE y presidente de España. (El Mundo, 2019).
- En 2012, bajo el gobierno del Partido Popular, el IVA del cine pasó de ser del 8% al 21%. En 2018, con la aprobación de los presupuestos generales del Estado, el IVA se redujo al 10%. Sin duda, una muy buena noticia para la industria. (Espinof, 2018).
- Pese a tener un IVA del 10%, con la pandemia del COVID-19 la situación de la industria se agravó, por lo que la Federación de Distribuidoras Cinematográficas (FEDICINE) emitió una propuesta al congreso para reducir el IVA al 4%, en la que se pedía que, con la apertura de las salas de cine, se redujese el IVA del 10 al 4%, como con otros bienes culturales. (FEDICINE, 2020). La propuesta se declinó.
- Para 2023 el Ministerio de Cultura y Deporte destinará 1.804 millones de euros a cultura y deporte, un 13,5% más que en 2022, en el que se invirtieron 1.589 millones. La cultura representa, así, el 0,3% del gasto total. (La Moncloa, 2022).
- El Fondo de cinematografía obtendrá 107 millones de euros, de los cuales, 39 millones irán destinados a las Comunidades Autónomas para para la producción de cine en lenguas oficiales. (Prensa Latina, 2022).
- En 2022 se han destinado mediante el “Bono cultural” 400€ a los jóvenes que cumplen 18 años a lo largo del año para disfrutar de productos y actividades culturales.

FACTOR ECONÓMICO:

- En 2020 España sufrió una gran caída de su economía debido a la crisis sanitaria del COVID-19, la cual paralizó varios sectores. Los sectores más afectados fueron la hostelería, el turismo, la automoción y el ocio/entretenimiento. (DBK Informa, 2020).
- Ese mismo año, el PIB en España sufrió un descenso histórico, nunca visto desde la Guerra Civil, de un 10,8%. “Es el segundo mayor retroceso de la economía desde 1936, cuando se desplomó un 26%.” (El Economista, 2021).

Figura 4: Evolución del PIB en Galicia



Fuente: Epdata

- "Las industrias culturales españolas siguen teniendo un gran peso en el PIB nacional. Como viene pasando en los últimos cinco años, este sector representa el 2'4% total del Producto Interior Bruto, según el Anuario de Estadísticas Culturales 2021 del Ministerio de Cultura y Deporte. Este porcentaje se traduce en una producción anual de 30.171 millones de euros." (Ejecutivos, 2022).

Figura 5: Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores en 2019

Fuente: Ministerio Cultura y Deporte

- A lo largo del 2021 el PIB de la economía en España creció un 5,1%. (Banco de España, 2021).
- Una nueva crisis se presenta sobre la industria audiovisual y, en concreto, sobre las salas de cine. Tras luchar contra el auge de las plataformas de *streaming* y la pandemia que supuso el cierre total de los cines, la situación socioeconómica de España es bastante complicada debido a la inflación fruto de la guerra de Ucrania y su impacto en la economía mundial. Hasta el momento no se ha producido un aumento de los precios de las entradas, pero todo parece indicar que sería algo probable, lo que conllevaría al cierre de muchas salas de cine (Cadena Ser, 2022).
- En 2021 en España acudieron al cine 41,7 millones de espectadores, lo que conllevó a una recaudación de 251,9 millones de euros al finalizar el año. De estos, el "cine español" conquistó a 6,7 millones de espectadores y recaudó 39,7 millones de euros. (Indicadores y Estudios Culturales vinculados al cine, Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

Figura 6: Evolución de la recaudación del cine en España hasta 2021

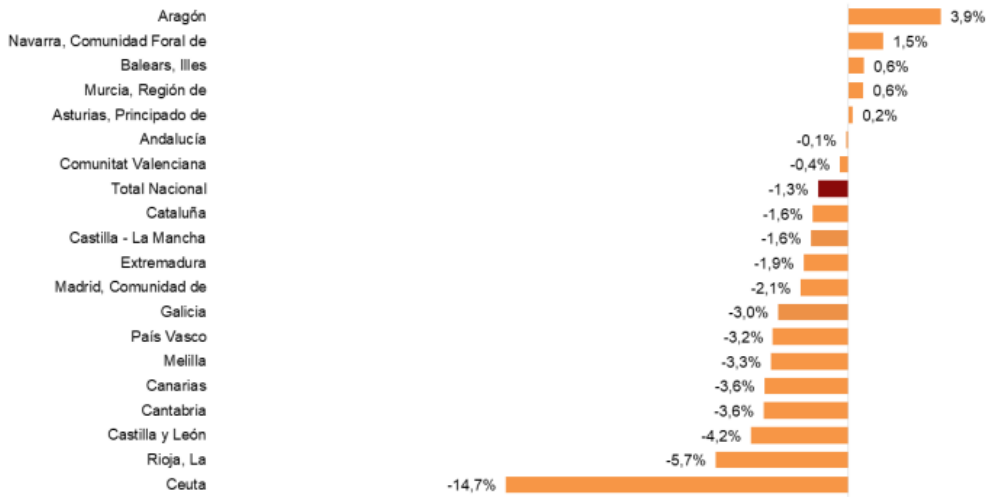
Fuente: Ministerio Cultura y Deporte

FACTOR SOCIAL:

- El 1 de enero de 2022 España contaba con 47.432.805 habitantes, de los cuales 23.236.999 son hombres y 24.195.806 mujeres. De ellos, 3.417.218 son hombres y 3.245.934 son mujeres entre los 23 y los 35 años. (INE, 2022)

- Actualmente la natalidad en España registra datos muy bajos, nunca vistos desde que empezó a contabilizar este número desde el año 1941 (Público, 2022).
- En el caso de Galicia, en el año 2021 se registraron 18.000 muertes más que nacimientos. (El Diario, 2022).

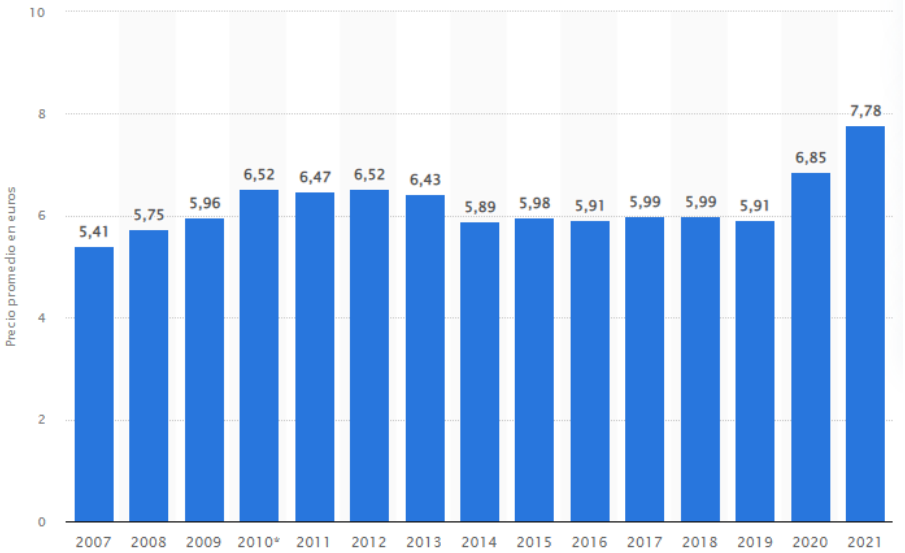
Figura 7: Tasa de variación anual de número de nacimientos (%). Año 2021



Fuente: INE

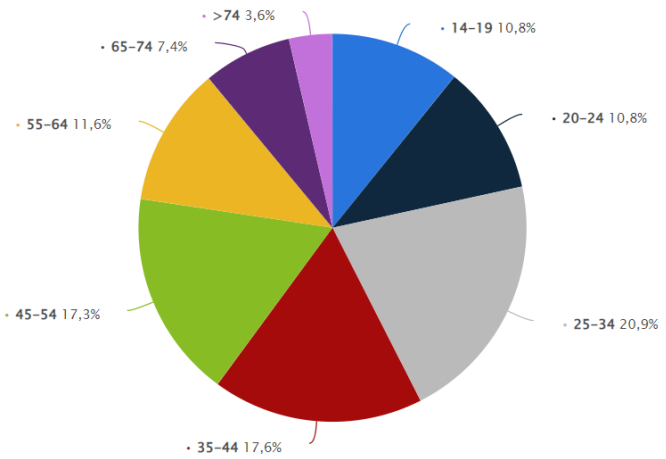
- Debido al aumento de precios en España a escala global, el poder adquisitivo de la ciudadanía está bajando considerablemente. Tras Grecia, España es el segundo país que mayor bajada del nivel adquisitivo ha vivido. (La Vanguardia, 2022).
- Actualmente, el paro en España se encuentra en cifras bajas comparado con periodos anteriores, dato positivo. En octubre de este mismo año ha bajado en 27.027 personas. "Se trata de la reducción más intensa en este mes en la serie histórica en un periodo en el que, habitualmente, aumenta el paro" (La Moncloa, 2022)
- Tal y como informa el informe de Statista sobre los hábitos de consumo y comportamiento de compra de los españoles en 2022, las grandes cadenas de distribución son el lugar en el que más se compra. En cuanto a compras por internet, el ocio y la ropa son los artículos que más se compran. El 71% de ocio comprado por los españoles en 2021 fue a través de compras online (Statista, 2022)
- En la Figura 6 del presente Plan de Marketing sobre la "Evolución de la recaudación del cine en España hasta 2021", se observa que en 2021 se recaudó 251,9 millones de euros, a raíz de los 41,7 millones de espectadores que acudieron a las salas de cine. En este año el precio medio de entrada se encontrada en los 7,78€.

Figura 8: Evolución anual del precio medio de las entradas de cine en España de 2007 a 2021



Fuente: Statista

Figura 9: Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021, por grupo de edad



Fuente: Statista

FACTOR TECNOLÓGICO:

La tecnología y sus correspondientes avances e innovaciones son un factor clave en la recuperación económica de cualquier país y de cualquier sector, como puede ser el sector cinematográfico y sus salas de exhibición.

España se encuentra en el puesto número tres del ranking por su fibra óptica y su red de banda ancha. Al contrario, en cuanto a la implantación del 5G se encuentra por debajo de la media, algo que se espera revertir gracias a los fondos de recuperación. (Blanca Gisbert, 2021).

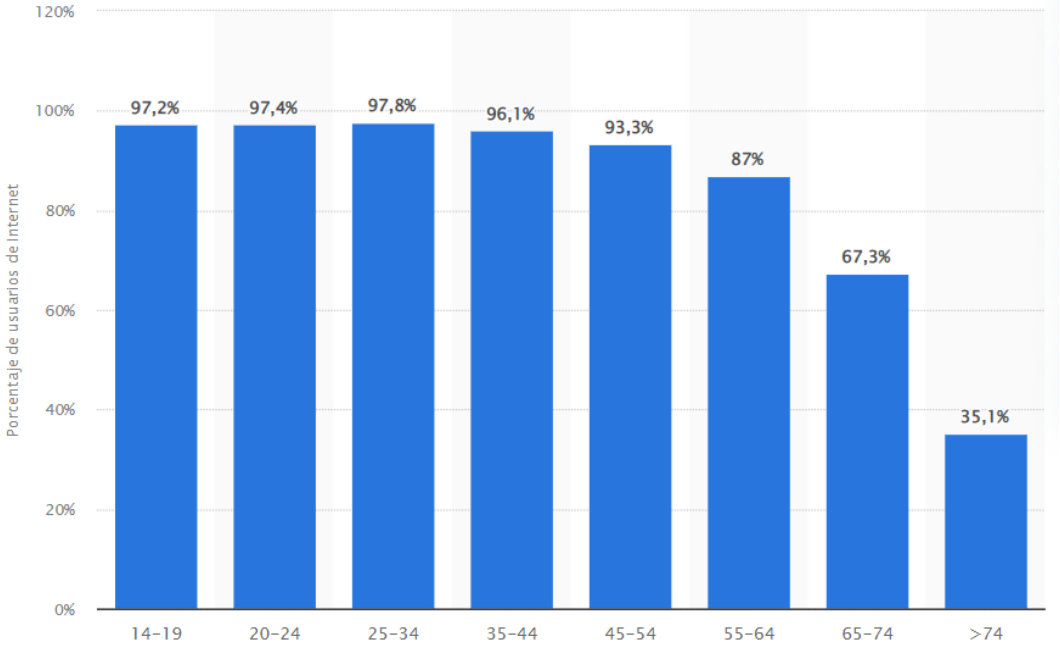
Tal y como se dice en el Informe 2022 del Índice de la Economía y Sociedades Digitales (DESI) España cuenta con grandes redes de conectividad, pero, aun así, existe una gran brecha digital si se comparan las zonas urbanas con las rurales, por lo que es necesaria la mejora de la cobertura en estos lugares. España ha creado un Plan de Digitalización en el que ha realizado grandes inversiones para eliminar esta brecha.

Por lo que respecta a las empresas, estas no están aprovechando en su totalidad las novedades digitales, por lo que las pymes están quedándose un poco atrasadas en este sentido. Para mejorar esto, los fondos Next Generation junto con el plan del Gobierno *España Digital 2025,* se pretende llevar a cabo la correspondiente formación de profesionales en TIC y la digitalización de las Pymes. (Blanca Gisbert - La Vanguardia, 2021).

Respecto al estado de la transformación digital en España, el país se encuentra por delante de la media europea en la 4ª posición en las siguientes categorías: servicios públicos digitales, conectividad, capital humano e integración de la tecnología digital (Datos Gob, 2022).

El 94% de la población española está conectada a Internet, lo que supone que unos 44 millones de usuarios españoles acceden a la Red. A su vez, el 97% de los españoles posee un smartphone, de los cuales el 92,3% accede a Internet con él. (María Bastero - Marketing4Ecommerce, 2022).

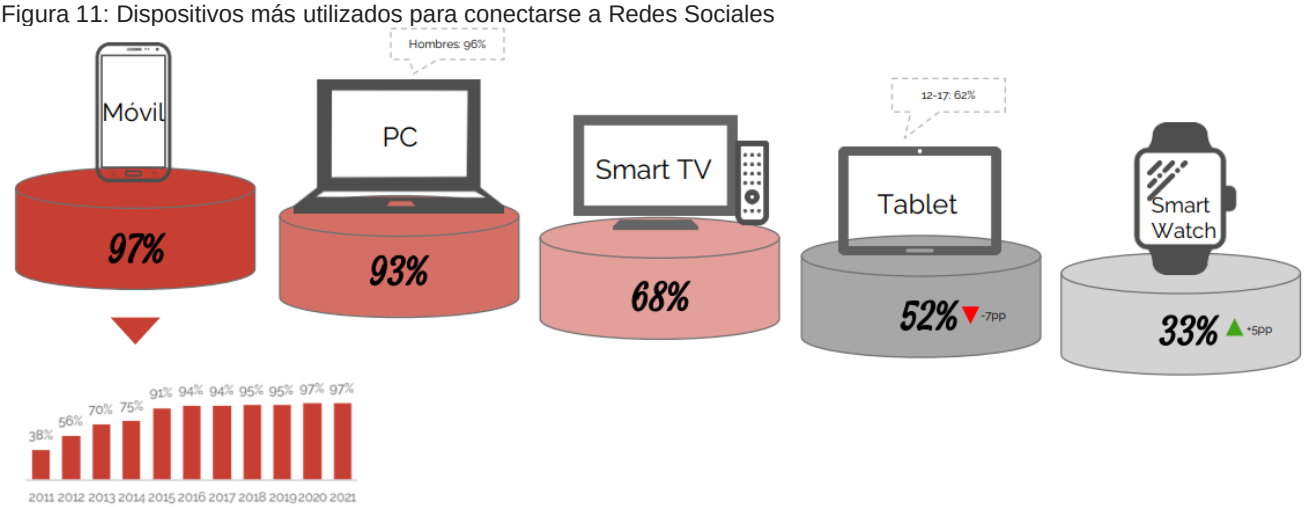
Figura 10: Porcentaje de usuarios de Internet en España en 2021, por edad.



Fuente: Statista

Respecto a las compras y acceso a redes sociales a través del móvil, el Informe de IAB Spain sobre el "Estudio Móvil y Conectividad Inteligente en 2021" establece que el 76% de los usuarios ha realizado compras online a través de su teléfono y casi el 40% utiliza el pago NFC de su móvil, seguido por el Smartwach con el 35%. Por otro lado, en el "Informe sobre Redes Sociales 2022", también de IAB Spain, el 85% de los individuos entre los 12 y los 70 años utilizan redes sociales, lo que supone que unos 28 millones de españoles tiene, como mínimo, un perfil en alguna RRSS.

Figura 11: Dispositivos más utilizados para conectarse a Redes Sociales



Fuente: Informe de Redes Sociales 2022 IAB Spain

FACTOR ECOLÓGICO:

España cuenta con la Ley de Cambio Climático y Transición Energética desde su aprobación en mayo del 2021 para llevar a cabo la reparación del planeta y la construcción de un futuro más sostenible. (Pacto Mundial, 2021).

Las salas de cine también se suman a la vida sostenible, por lo que, a medida que avanza la preocupación por la crisis climática, añaden mejoras de cara a la reducción del impacto negativo en el medioambiente. En este término, los Cines Embajadores de Madrid son los primeros cines de España con emisiones neutras con el fin de poder medir su huella de carbono. (Decine21, 2022).

Esto ha sido posible gracias a la creación de *Creast* en 2019 por Eduardo Viéitez, con el fin de mejorar en términos de sostenibilidad la industria del entretenimiento. "Forma parte del programa Climate Neutral Now de las Naciones Unidas, una iniciativa lanzada por la ONU para fomentar la sostenibilidad medioambiental de las empresas en la lucha contra el cambio climático". (Decine, 2021).

De la misma forma, en los rodajes de las producciones audiovisuales se comienzan a llevar a cabo prácticas más sostenibles enmarcadas en la nueva tendencia conocida como "Green Shooting", a través de la reducción de residuos, la disminución del impacto negativo en la biodiversidad, las mediciones de la huella de carbono y la compra de materiales reciclables y de proximidad. (Productora Secuoya Studios, s.f.)

Asimismo, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) el cine es fundamental a la hora de garantizar la educación y el trabajo, así como la reducción de desigualdades o la creación de ciudades y comunidades más sostenibles, resilientes e inclusivas. Tal y como establece la Unesco, la cultura es un factor de diversidad y el elemento central de los ODS. (Unesco, 2017).

FACTOR LEGAL:

En el año 2022 España creó un nuevo plan de inversiones para impulsar al sector audiovisual: "España Hub Audiovisual de Europa". En este plan se prevé una inversión pública de un total de 1.603 millones de euros con el fin de aumentar en un 30% la producción cinematográfica española. (Deloitte, 2022). Dentro de este plan se reformará la Ley General de Comunicación Audiovisual y la Ley de Cine.

Una de estas reformas trajo consigo una gran polémica, esta es, la que cambiaba la definición de productor independiente, ya que a través de la modificación ha pasado a considerarse independiente, también, a una productora vinculada a un grupo audiovisual, esto es, pasa a considerarse independiente a una productora que depende de grandes corporaciones como Atresmedia, Mediaset o plataformas de *streaming*, lo que perjudica gravemente a la diversidad cultural de la producción de contenido y a muchos profesionales que se ven indefensos ante los grandes medios, dificultando, todavía más, la entrada en la industria de nuevos creadores. Multitud de asociaciones y profesionales de la industria cinematográfica emitieron su desacuerdo total y absoluto respecto a esto. (Rodrigo Espinel, Producción Audiovisual, 2022).

Respecto al precio de las salas de cine, en 2012 el IVA del cine pasó de ser del 8% al 21%. En 2018, con la aprobación de los presupuestos generales del Estado, el IVA se redujo al 10%, una buena noticia para la industria. (Espinof, 2018).

Existen multitud de asociaciones en la industria cinematográfica de cara a la realización de acuerdos y pactos, tanto para la producción y proyección de los productos audiovisuales, como para unirse en los baches que atraviesa el sector. Algunas de estas son: CIMA, AEC, PIAF, PROA, MAPA, PROFILM, PATE, FECE, NAECE, ADICINE, FEDICINE, ALMA, FAGA, DIBOOS, CATALUNYA FILM FESTIVALS, ACADEMIA DE CINE, SPAIN FILM COMMISSION, UNIÓN DE CINEASTAS y TACEE, entre otras muchas. (Instinto cineasta, 2020).

2.1.2 Análisis del microentorno

En este apartado se realizará el estudio de diferentes agentes próximos a la empresa, los cuales tienen una gran influencia en la actividad de esta y en la consecución de sus objetivos.

SECTOR:

Tal y como se contempla en la web oficial de Investin Spain, en España hay 6.700 empresas dedicadas exclusivamente al sector audiovisual, sector que conforman más de 72.000 profesionales. A su vez, el mercado español cuenta con 45 festivales de cine, entre los que se encuentra el prestigioso Festival de San Sebastián, el Festival de Málaga o La Seminci.

El hecho de que España cuente con los mejores profesionales en el sector cinematográfico no es una casualidad, sino fruto de todas las instituciones académicas que los forman. Además de las universidades en las que se imparten grados y másteres afines al sector, junto con las diversas formaciones profesionales, a lo largo de la península hay varias Escuelas de Cine en las que se prepara a los siguientes profesionales del cine español que darán al país la multitud de premios que acostumbra a recibir, tal y como ha demostrado a lo largo de su historia.

Tabla 2: Escuelas de cine por Comunidad Autónoma en España

Comunidad Autónoma	Escuelas de cine
Andalucía	32 historias – Escuela de Cine
	Escuela de cine y sonido - Schooltraining
	Escuela de cine de Málaga
Aragón	CPA SALDUIE
	Un perro andaluz
Canarias	Instituto de Formación e Investigación Cinematográfica
	Instituto del Cine Canarias
Castilla y León	ACEIMAR – Escuela Superior de Imagen y Sonido
Cataluña	Bande à Part
	ECIB – Escuela de Cine de Barcelona
	El Plató de Cinema
	Escuela de Especialistas Ángel Plana (Barcelona)
	La Casa del Cine
	BIFA – Barcelona International Film & Audiovisual Arts Academy
	ECIR – Escola de Cinema de Reus
	ESCAC – Escuela de Cine y Audiovisual de Cataluña
	FX Animation – Barcelona 3D & Film School
	Nou Prodigi – Escuela de cien en Barcelona
País Vasco	ECCBI – Escuela de Creación Cinematográfica de Bilbao
	IMVAL – Escuela de cine (Bilbao)
	EQZE - Elías Querejeta Zine Eskola
	ECPV – EHZE Escuela de Cine del País Vasco
Comunitat Valenciana	Escuela de Cine de la Universidad Miguel Hernández de Elche
	La Cinescuela Méliès
	UACE – Nucine, Escuela de Cine (Valencia)
Comunidad de Madrid	CEV - Escuela Superior de Comunicación, Imagen y Sonido
	EAMD – Escuela Audiovisual MD
	EFTI - Centro Internacional de Fotografía y Cine
	Escuela de Cine Linterna Producciones
	Escuela Metrópolis C.E.
	Primer Plano - Escuela de cine infantil y juvenil
	TAI - Escuela Superior de Artes y Espectáculos
	Escuela CES - Escuela de Imagen y Sonido
	ECAM - Escuela de Cinematografía y Audiovisual de la Comunidad de Madrid
	Escuela de artes escénicas Landén
	Escuela de especialistas Ángel Plana (Madrid)
	Instituto del Cine Madrid
	Séptima Ars - Escuela de Cine y Televisión

Fuente: Elaboración propia a través del Ministerio de Cultura y Deporte

Junto a la elevada cantidad de escuelas de cine de las que se dispone en España, el sector audiovisual está conformado por diversas asociaciones culturales que velan por los derechos de todos los profesionales de la industria y luchan por preservar la importancia de la cultura para el bien de la sociedad. Estas asociaciones se dividen de la siguiente forma (Shooting Spain, s.f.):

- Asociaciones de empresas y profesionales del audiovisual: Andalucía (11); Valencia (6); Galicia (2); País Vasco (2); Cataluña (2); Asturias (2); Murcia (2); Extremadura (2); Aragón (2); Islas Canarias (3); Cantabria (1); Castilla La Mancha (1); Madrid (1); Navarra (1).
- Asociaciones Estatales productores y profesionales del audiovisual (7).
- Asociaciones cortometrajes (3).
- Asociaciones documentales (2).
- Asociación animación, videojuegos y efectos visuales. (6)
- Asociación de actores y actrices, directores, guionistas... (22).
- Asociaciones culturales y de promoción del audiovisual (1).
- Clústeres del audiovisual (9).

Estos últimos, los clústeres, son realmente importantes, ya que, a partir de ellos, se refuerza la cadena de valor y se promueve la creación audiovisual en conjunto, con el apoyo del gobierno y entidades financieras de cada comunidad autónoma. Cabe destacar que el Clúster Audiovisual Gallego fue el primero en crearse, convirtiéndose en modelo y ejemplo para el resto de las comunidades. (Susana Blázquez - Telos, s.f.)

Tabla 3: Clústeres audiovisuales por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	Clúster
Galicia	Clúster audiovisual gallego
Asturias	ACICCA
Madrid	Clúster ITC audiovisual Madrid
País Vasco	EIKEN
Navarra	CLAVNA
Cataluña	Clúster audiovisual de Cataluña
Valencia	Clúster Audiovisual Valenciano
Andalucía	Conecta Clúster Audiovisual
Islas Canarias	Clúster Audiovisual de Canarias
Cantabria, Aragón, Castilla y León, La Rioja, Aragón, Extremadura, Castilla La Mancha, Murcia, Baleares.	Carecen de clúster

Fuente: elaboración propia a través de InvestinSpain

Según datos del Ministerio de Cultura, en la última década se contabilizaron en España más de 500 coproducciones de películas, de las cuales 51 fueron realizadas durante el 2019. Este interés que tienen los restos de países por el audiovisual español se debe a la gran profesionalización de todos los que hacen posible "el cine español". La industria audiovisual española cuenta con grandes profesionales a sus espaldas en cualquiera de sus áreas, y así les avala su participación en grandes producciones nacionales e internacionales.

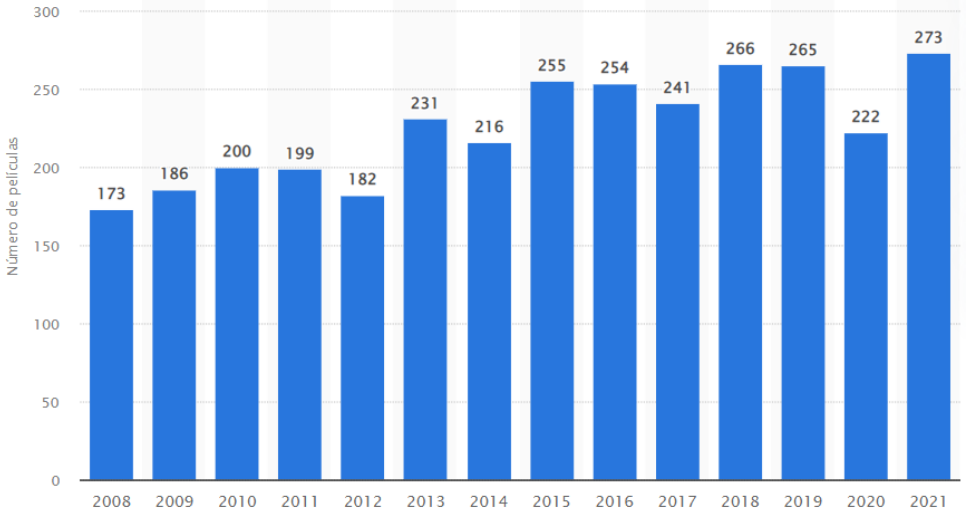
Hasta 2019 el cine se encontraba en un momento muy favorable. Tal y como se indica en el informe de la Federación de Cines en España en 2020 sobre el año previo, en 2019 accedieron al cine un total de 105.5 millones de espectadores, suponiendo un aumento de 3,8 puntos, cifra que, hoy en día, todavía no se ha logrado recuperar.

Como se comentó anteriormente en el análisis del problema del sector respecto a la facturación de las salas de cine, y se mostró en la figura 1 sobre la "evolución anual de la facturación de la industria del cine en España de 2009 a 2025", en 2019 el cine español facturó una cifra muy elevada, siendo esta un total de 624 millones de euros, mientras que, en 2020, esta cifra bajó hasta los 170 millones debido a la pandemia, el peor dato de su historia. En 2021 se ha conseguido una leve recuperación, llegando a los 270 millones. Se estima que la mejora sea progresiva al paso de los años, por lo que se prevé que en 2022 la cifra de facturación ronde los 500 millones de euros.

Pese a que en 2021 la recuperación económica no ha sido la esperada, sí lo ha sido en términos de producción de contenido de ficción. Se produjeron un total de 55 series españolas, de las cuales 30 han sido productos nuevos, 25 nuevas temporadas de series ya comenzadas y 7 productos derivados de productos ya existentes. Como mención especial, decir que, de las 55 series españolas producidas en 2021, 49 de ellas fueron estrenadas en plataformas de *streaming* (El Español, 2021).

En cuanto a la producción de películas españolas se han llevado a cabo 273 filmes en 2021, incluyendo las coproducciones con otros países. La película más taquillera del año fue la dirigida por Santiago Segura *"A todo tren destino Asturias",* que consiguió atraer a más de un millón y medio de espectadores, recaudando cerca de los 8 millones y medio de euros. (Taquilla España, 2022).

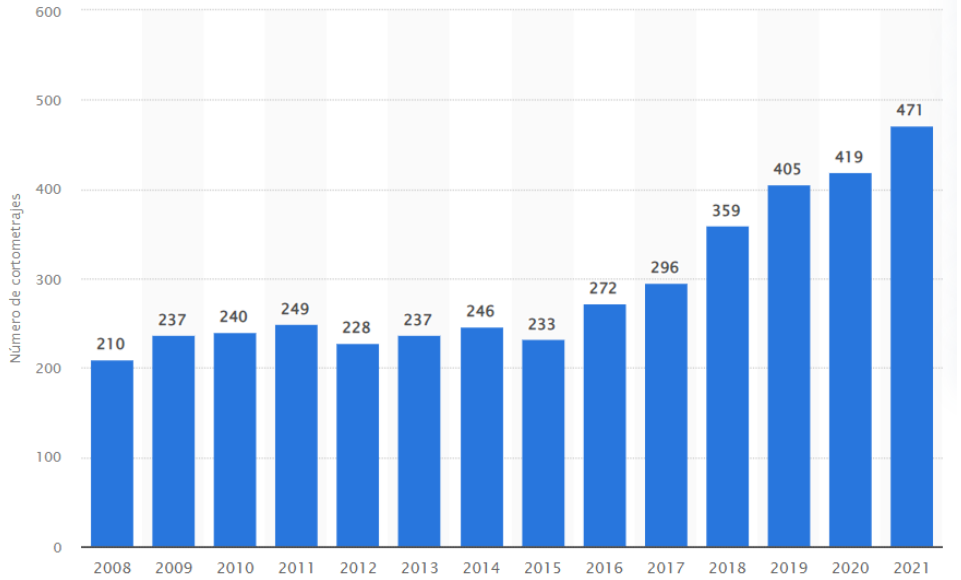
Figura 12: Evolución anual del número de largometrajes españoles producidos desde 2008 hasta 2021.



Fuente: Statista

Con respecto a la producción de cortometrajes, esto es, películas con una duración menor a los 60 minutos, 2021 resultó ser el año en el que más cantidades de estos filmes se produjeron desde 2008, llegando a un total de 471 cortos producidos en el territorio español.

Figura 32: Evolución de la producción de cortometrajes en España desde 2008 hasta 2021



Fuente: Statista

AIMC ha elaborado su último informe sobre la exhibición de salas de cine en España, con un análisis hasta abril de 2022. Hasta dicha fecha, las salas de cine, así como las pantallas y butacas ha crecido tanto que ha llegado a su máximo desde 2014. Tanto es así que el número de locales se encuentra en 732, mientras que 3.626 es el número de salas de cine españolas. Esto conlleva a que la media de salas por local es de 5 y la media de butacas por sala de 210 unidades.

Tabla 4: Pantallas en Galicia y en España hasta abril de 2022

	Total de pantallas	% pantallas en 3D	Pantallas por millón de habitantes
Galicia	186	31,7%	69%
Total en España	3.626	26%	76,5%

Fuente: AIMC

Respecto a los incentivos fiscales que ofrece España para la industria de cine internacional "las inversiones en producciones cinematográficas y audiovisuales extranjeras dan derecho al productor a una deducción fiscal del 30% del primer millón de euros de la base de la deducción y del 25% si supera esa cantidad, con un máximo de 10 millones de euros por producción." (Investin Spain, 2022).

Tal y como se ha comentado anteriormente en el factor económico del análisis PESTEL, el sector audiovisual y multimedia, compuesto por el cine y vídeo, la música grababa, y la radio y televisión, aporta al PIB español el 28,5% del total.

Tasas aplicables a la exportación de bienes culturales, según El Ministerio de Cultura y Deporte:

- Hasta 6.000 euros: 5%.
- De 6.001 a 60.000euros: 10%.
- De 60.001 a 600.000 euros: 20%.
- De 600.001 en adelante: 30%.

La gestión de estas tasas está a manos del Ministerio, mediante la Subdirección General de Registros y Documentación del Patrimonio Histórico. Todo el dinero que se recaude a través de ellas será destinado a adquirir bienes para el Patrimonio Cultural Español. (Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.).

En cuanto a la proliferación de las plataformas de *streaming* y la especial importancia que han cobrado, sobre todo después de la llegada de la pandemia de COVID-19, la producción de contenido a su cargo tanto de ficción, como de documental ha aumentado considerablemente. Referente a la producción española, Atresplayer Premium es la plataforma que más contenido de ficción ha producido, llegando a un total de 73 horas. Muy cerca se encuentra Netflix, con 72 horas. Por último, Movistar + se encuentra en el tercer puesto con 31 horas de creación de contenido, seguido por HBO Max, con 14 horas. (PR Noticias, 2022).

Es común encontrarnos con fusiones entre plataformas, con el fin de unir sus producciones para aumentar sus beneficios. En este término, la plataforma pionera en llevar a cabo este tipo de relación fue Netflix junto a Movistar +, fusión que llegó en 2008 y que han renovado hasta 2026, por lo que los clientes de Fusión podrán seguir disfrutando de dicha plataforma de *streaming*. (As, 2022). Del mismo modo, HBO Max y Discovery han anunciado recientemente su fusión en una única plataforma que comenzará a operar en el verano de 2023 (RTVE, 2022).

MERCADO:

La calidad de los productos audiovisuales vive un gran avance en cuanto a efectos especiales mediante el uso de materiales tecnológicos novedosos, pero ¿el uso masivo de la tecnología es positivo para el cine? "La industria cultural se transforma cada vez más en monopolio de las grandes tecnologías. Los artistas, los trabajadores y el público sufren las consecuencias." (Jacovin, 2021). Esto es debido al uso que las grandes empresas, plataformas de *streaming* en este caso, le están dando al cine para hacerse con el poder de los medios de comunicación, lucha de la que salen perdiendo creadores y sociedad en general.

El mercado está cambiando en cuanto a un aumento de tácticas digitales para la creación de efectos especiales. Tal y como comenta Jesús Luque para Peris Digital en el Congreso DEC, 2022, los trabajadores de la fase de post producción desarrollan elementos en 3D para sumergir al público en el mundo del metaverso, combinando realidad e internet, a través de herramientas como la fotogrametría. Desde Peris Digital se ocupan de crear vestuario en 3D para diferentes producciones, con una precisión y realidad excepcionales.

Por otro lado, no se puede obviar la importancia de la tecnología en cuanto a enriquecer la experiencia del espectador en las salas de cine; la implementación de la realidad virtual para que el público se sienta parte de la película, creación de una experiencia 360 de la mano de sonidos, inmersiones, butacas vibratorias... etc. (Barba, 2018).

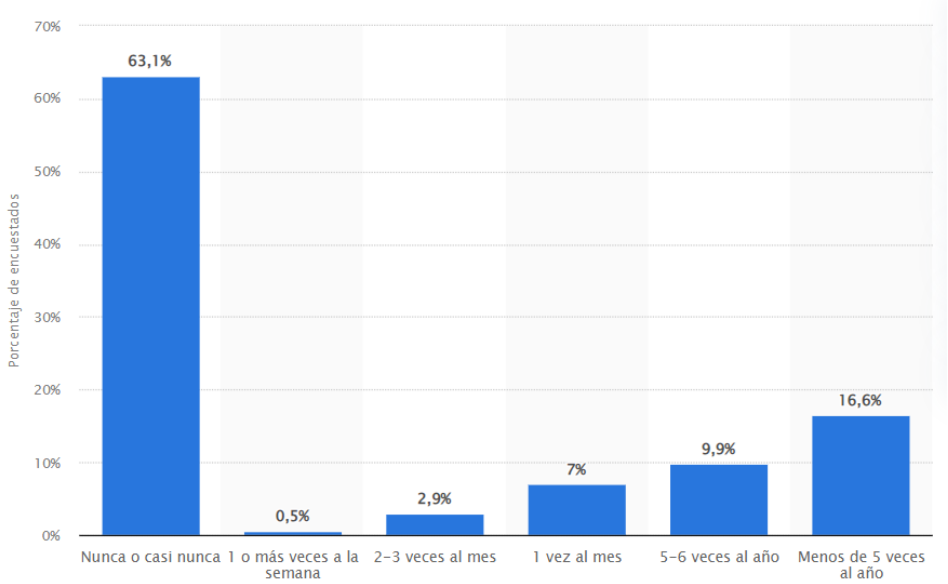
En concreto, la Xunta de Galicia ha destinado unas ayudas de 850.000€ para las salas de cine de Galicia, en términos de "proyectos de innovación, funcionamiento digitalizado y sostenible, creación y fidelización de públicos y adaptación a los nuevos hábitos de consumo audiovisual para espacios de exhibición comercial". (Xunta Galicia, 2022).

A continuación, se hará un repaso de los factores que inciden en el mercado de las salas cinematográficas, esto es, sus consumidores potenciales y actuales.

1. Análisis del consumidor

El consumo de cine ha cambiado considerablemente en los últimos años debido a la llegada de las plataformas de *streaming*, las cuales ponen en especial peligro el futuro de las salas de cine. Esta situación se agravó, todavía más, con la llegada de la pandemia del COVID-19, que provocó que los ingresos en cine en el año 2020 viviesen un descenso nunca visto.

Figura 14: Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021



Fuente: Statista

Los datos de la figura anterior son bastante preocupantes, ya que la cifra de los individuos que afirman no ir nunca o casi nunca al cine es demasiado alta. Aun así, se está recuperando, poco a poco, los datos especialmente buenos que conseguía el cine en 2019, antes de la pandemia, año en el que se vivió un récord en las taquillas.

En la figura 8 del presente plan de marketing sobre la "distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2021, por grupo de edad", se observa que las personas entre los 20 y los 34 años conforman un 31,7% del total, la cifra más alta.

El consumidor medio en España se rige por dos enfoques diferentes a la hora de la toma de decisiones sobre el consumo de cinematografía; por un lado, existen aquellas personas que consumen cine por mero entretenimiento, sin buscar un contenido que les ofrezca sentimientos más allá que pasar un buen rato y, por otro lado, quienes les interesa el cine y su riqueza cultural de una manera que pueda favorecer a su intelecto y el aprender sobre determinados temas a la vez que se entretienen.

El último informe realizado por AMC Networks International Southern Europe, junto con las marcas Canal Hollywood, AMC, SundanceTV, DARK, XTRM, Somos y Planet Horror en 2021 "El español y el cine" señala aspectos muy interesantes. Las películas mejor valoradas del cine español son *Los Santos Inocentes* (1984), *Ocho apellidos vascos* (2014) y *Tesis* (1996). (AMC Networks, 2021). Por otro lado, respecto al género de filmes consumidos, la ciencia ficción y las sagas es lo que más consume el espectador en España. En concreto, la ciencia ficción supone un 18,18%, seguido por el thriller con un 17,76% y la acción con un 16,7%.

Tabla 5: Película preferida en función de la generación

Generación	Película preferida
Generación Z	*Harry Potter*
Millenials	*Titanic*
Generación X	*Star Wars y El Señor de los anillos*
Baby Boomers	*El Padrino*

Fuente: AMC Networks International Southern Europe

El momento del año en el que los españoles acuden en masa al cine se debe a lo denominado "Fiesta del cine", días en los que las entradas se encuentran rebajadas, captando la atención de los espectadores. La

última tuvo lugar del 3 al 6 de octubre de 2022, la cual se cerró con más de 1.200.000 espectadores, más de un 80% de espectadores que la Fiesta del Cine convocada en mayo. (María Aller, Fotogramas, 2022).

2. Tamaño del mercado

Para estimar el tamaño de nuestro mercado vamos a utilizar la herramienta TAM (mercado total accesible), SAM (mercado disponible) y SOM (mercado objetivo), con el fin de saber con cuántos clientes potenciales contamos en el mercado, dato que será de gran valor a la hora de establecer los objetivos SMART. (Navarro y Nebot, 2020).

a) TAM

El mercado total accesible son todos los habitantes de España con un interés por dedicarse a la industria cinematográfica en el país, esto es, los más de 72.000 profesionales que conforman el sector, sumado a los estudiantes de los 110 grados de Comunicación Audiovisual y los alumnos de Formación Profesional de Imagen y Sonido de todo el país. Respecto a esto, el último dato que se recoge pertenece a 2017, año en el que se graduaron 2.815 personas en CAV. (Statista, 2020). Por lo tanto, se estima que los estudiantes de 4º curso de CAV en España que podrían realizar prácticas rondan los 3.000. De estos, se estima la misma cifra en las 10 promociones anteriores, por lo que los jóvenes creadores entre los 23 y 35 años graduados en CAV en España serían unos 30.000. Además, también formarán parte de esta selección aquellas universidades en las que se imparta el grado citado anteriormente, dentro de las 50 universidades públicas y las 34 privadas disponibles, con el fin de realizar los convenios necesarios, y, por último, las 6.700 empresas dedicadas al audiovisual y las 87 asociaciones y entidades culturales del sector a nivel nacional.

b) SAM

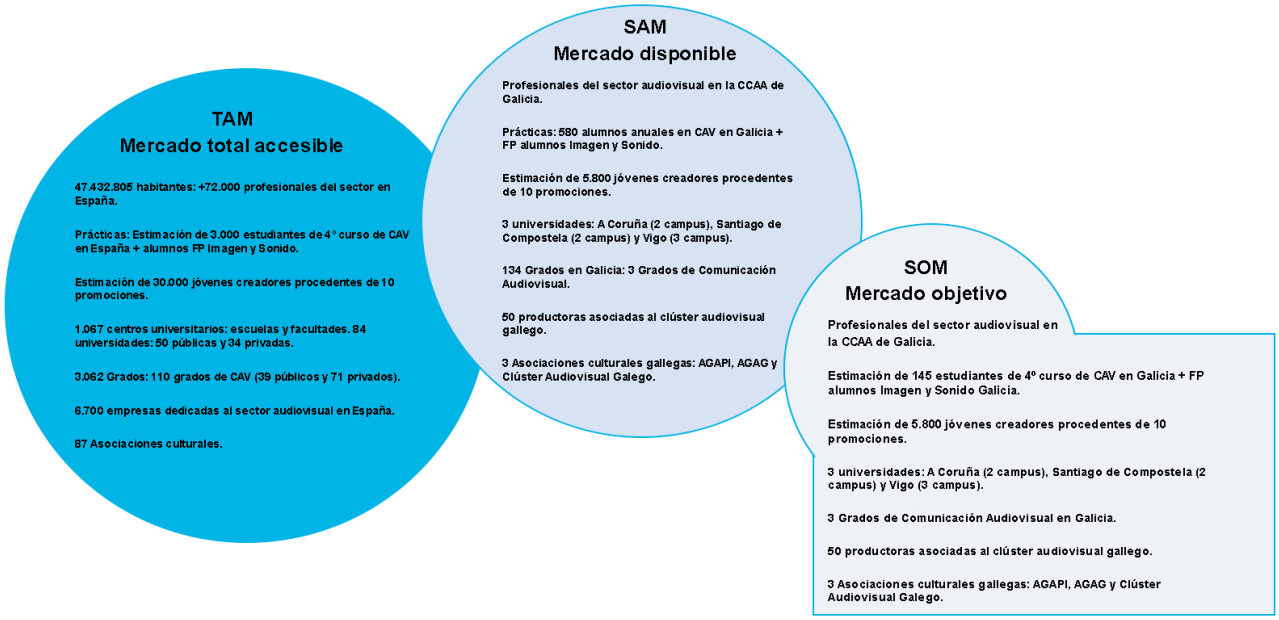
El mercado disponible son todos los profesionales del audiovisual gallego, sumado a los estudiantes de los 3 grados de Comunicación Audiovisual y los alumnos de Formación Profesional de Imagen y Sonido de Galicia. Actualmente, el grado de Comunicación Audiovisual en las universidades de A Coruña y Santiago de Compostela consta de 50 plazas por curso, mientras que la Universidad de Vigo cuenta con 45 plazas, por lo que el total de estudiantes de CAV en Galicia al año es de 580. De esta forma, se estima que el número de graduados entre los 23 y 25 años en las últimas 10 promociones es de 5.800 personas. Además, también formarán parte de esta selección las 3 universidades gallegas en las que se imparte el grado citado anteriormente, con el fin de realizar los convenios necesarios, y, por último, las 50 productoras audiovisuales asociadas al clúster audiovisual gallego y las 3 asociaciones culturales de Galicia.

c) SOM

Como piloto al proyecto, este TFM abordará, en un principio, la producción gallega y su oferta a los jóvenes creadores de esta comunidad autónoma. Por lo tanto, el mercado objetivo son todos los profesionales del audiovisual gallego y los jóvenes creadores, hombres y mujeres, que se encuentren entre los 23 y 35 años y estén graduados comunicación audiovisual, estos son, 5.800. De ellos, los 145 alumnos de 4º curso del grado serán los aptos para realizar las prácticas, sumados a los estudiantes de FP de Imagen y Sonido en Galicia.

A esto habrá que sumarle los mismos datos que el SAM referente a las universidades, productoras y asociaciones gallegas, ya que son los correspondientes a todo el territorio gallego.

Figura 15: TAM SAM SOM de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia a través de fuentes citadas

COMPETENCIA:

1. **Introducción**

La *start up* Breogán Films facilita la inclusión de los jóvenes creadores en la industria audiovisual a través de su propio *marketplace* en el que se incluyen todas sus líneas de negocio: divulgación de producciones inéditas y proyectos en desarrollo (para que los jóvenes creadores se den a conocer), oferta de cursos (guion, actuación y realización), portal de venta o alquiler de segunda mano (materiales y equipo técnico audiovisual), servicio de prácticas (para estudiantes de CAV o FP de imagen y sonido) e información sobre ayudas y subvenciones (para informar a los futuros profesionales de las convocatorias, así como para ofrecer la posibilidad de presentar el proyecto de un joven creador a las ayudas a producción con Breogán Films).

Es importante analizar la competencia sobre la que tiene que destacar Breogán Films, para obtener la viabilidad de la compañía en su primer año de creación. También, es necesario para saber cuál es nuestra ventaja competitiva. En conclusión, a través del análisis exhaustivo de sus competidores, Breogán Films será consciente de sus puntos fuertes y débiles respecto al resto de *marketplaces* de su sector, con el fin de mejorar sus debilidades y amenazas y reforzar sus fortalezas y oportunidades.

2. **Estructura de la competencia**

La competencia en *marketplaces* audiovisuales en España es muy poca, por lo que el análisis de la competencia está realizado con *marketplaces* que operan a nivel nacional, pero también internacional, destinados a cualquier tipo de oficio dentro de la industria audiovisual. Además, ya que Breogán Films opera principalmente en Galicia, se ha analizado a una de las principales productoras audiovisuales gallegas que, al igual que la *start up*, ofrece cursos de formación impartidos por profesionales para crear una cantera de talento en el audiovisual gallego y español.

3. **Competidores**

Los competidores de Breogán Films se dividen en dos tipos: directos e indirectos.

- **Competidores directos:**
  - Filmarket Hub: *Marketplace* para conectar talento con empresas líderes del sector audiovisual, tanto a nivel nacional como internacional.

- The Video Network: *Start up* creada exclusivamente para la creación de vídeos a nivel nacional para las pymes y emprendedores.
- Castig Workbook en castellano: Vibuk, adquirida por Casting Workbook, es una *start up* para ayudar a actrices y actores de habla hispana a mostrar su talento.
- Factoría de Industrias Creativas: *Start up* que ayuda a profesionales y emprendedores de la Industria Cultural y Creativa a realizar proyectos más sostenibles.
- Escuela de Ficción de Voz Audiovisual: Voz Audiovisual es una de las principales productoras audiovisuales gallegas, que produce contenido en gallego y castellano para TV autonómica y nacional y que, además, ofrece cursos de formación para crear cantera.

- **Competidores indirectos:**
  - Plataformas de *streaming* que no necesitan intermediación y distribuyan directamente las producciones del público objetivo seleccionado.

A continuación, se presenta el análisis de la competencia entre los competidores directos de Breogán Films:

4. Principales competidores

Tabla 6: Análisis de la competencia de Breogán Films

Logo	Nombre	URL	Actividades clave	Socios clave	Público objetivo
	Filmarket Hub	https://www.filmarkethub.com/	- Conecta proyectos con productores, ejecutivos TV, inversores, agentes de ventas y distribuidores. - Pitching para presentar proyectos audiovisuales ante empresas del sector. - Concursos de guion. - Análisis de guion.	- Plataformas de *streaming.* Nacionales e internacionales: - Festivales de cine. - Productoras audiovisuales. - Canales de TV. - Ministerio de Educación cultura y deporte. - European Film Market. - Ministerio de economía, industria y competitividad.	Guionistas y directores profesionales a nivel internacional que tengan proyectos en fase de desarrollo. También, productores, ejecutivos TV, inversores, agentes de ventas y distribuidores de cadenas de TV o plataformas de *streaming*.
	The Video Network	https://thevideonetwork.tv/	- Gestión de proyectos a través de la plataforma. - Apoyar a la transformación digital de las pymes. - Producción de vídeos de branding, producto, formación, eventos, *motion graphics* o de edición/grabación.	- Empresas interesadas en la producción de diferentes formatos de vídeo. - Pymes, autónomos y *freelancers*.	- Anunciantes a los que ofrecerles los servicios del vídeo marketing. - Realizadores profesionales que no pueden acceder a rodajes por falta de contactos.

			- Publicidad a través de RRSS.		
	Vibuk = Casting Workbook	https://www.vibuk.com/ https://cwblabs.com/es/	- Pasarela entre actores y actrices con directores de *casting*. Preparación para audiciones. - Plataforma para realizar castings online. - Herramientas y aplicaciones en remoto para el seguimiento de procesos. - Entrevistas de los actores y actrices en la plataforma para darse a conocer.	- Escuelas de actuación. - Profesionales del sector. - Canales de TV. - Plataformas de *streaming*. - Productoras audiovisuales.	- Actores, actrices y artistas. - Directores y *scouters*. - Agentes y managers.
	Factoría de Industrias Creativas	https://www.factoriadeindustriascreativas.es/	- Cursos y talleres. - Formación a empresas e instituciones. - Recursos, herramientas y plantillas gratuitas para emprendedores- Conectan talento creativo con empresas e instituciones a nivel nacional e internacional. - Programas de emprendimiento.	- Entidades públicas y privadas colaboradoras. - Profesionales en activo como profesores y formadores. - Profesionales en activo para realizar un acompañamiento en el proyecto. - Creadores emprendedores.	- Creadores emprendedores con un proyecto creativo o cultural que quieran llevar a cabo de una forma sostenible.
	Escuela de Ficción de Voz Audiovisual	http://www.vozaudiovisual.es/ http://escueladeficcion.com/	- 3 cursos de interpretación (básico, intensivo y nivel II). - 2 curso de guion (básico e intensivo).	- Productora Voz Audiovisual. - Profesionales del sector que impartan los cursos. - Proveedores del material técnico.	- Futuros profesionales del audiovisual gallego de la interpretación y del guion.

Fuente: Elaboración propia

CONTEXTO DIGITAL DEL SECTOR:

En la siguiente tabla se analiza el contexto digital de los competidores anteriormente descritos, con el fin de apreciar el posicionamiento de Breogán Films frente a su competencia directa.

Tabla 7: Análisis digital de la competencia de Breogán Films

Presencia digital		Filmarket Hub	The Video Network	Vibuk = Casting Workbook	Factoría de Industrias Creativas	Escuela de Ficción de Voz Audiovisual	Breogán Films
Redes sociales		SÍ. 27,5K	SÍ, 1.844	SÍ. 22.2K	SÍ. 2.554	NO	SÍ
		SÍ. 45.636	SÍ. 919	SÍ. 124.010	SÍ. 2.447	SÍ. 2.204	NO
		SI. 4.099	SÍ. 598	SÍ	NO	SÍ. 130	SÍ
		NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
		SÍ. 12.176	SÍ. 1K	SÍ. 715	SÍ. 3.398	NO	SÍ
		SÍ. 212	NO	NO	NO	NO	NO
		NO	SÍ. 467	SÍ. 387	SÍ. 37	NO	SÍ
Sitio web		https://www.filmarkethub.com/	https://thevideonetwork.tv/	https://cwblabs.com/es/	https://www.factoriadeindustriascreativas.es/	http://escueladeficcion.com/	
Blog		SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ
Reviews		NO	NO	NO	SÍ	NO	SÍ
Publicidad Display		SÍ	No se encontró.	No se encontró.	No se encontró.	No se encontró.	NO
App Móvil		NO	SÍ	NO	NO	NO	NO
Atención al cliente		Redes sociales, email.	Redes sociales, email, teléfono, formulario.	Redes sociales, *chatbot*, email.	Redes sociales, email, formulario.	Redes sociales, email, teléfono.	Redes sociales, email, formulario.
Email marketing/ *newsletter*		SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ
SEO		Utiliza Google Analytics. No tiene AMP, por lo que la carga en móviles es lenta. Dispone de 238 imágenes sin ALT. No tiene *breadcrumbs*. Tiene posicionamiento SEM (anuncio de análisis guion). Navegación sencilla y buena usabilidad.	Utiliza Google Analytics. No tiene versión AMP. Tiene 15 imágenes sin ALT. No usa *breadcrumbs*. Navegación fácil y muy intuituva.	Utiliza Google Analytics. Carga lenta en móviles por no disponer de AMP. Mantiene 6 imágenes sin ALT. No tiene *breadcrumbs.* Poca usabilidad por la complejidad de navegación.	Utiliza Google Analytics. Todas sus imágenes tienen la etiqueta ALT. No tiene versión AMP. No tiene *breadcrumbs*. Navegación sencilla y buena usabilidad.	Utiliza Google Analytics. Carga lenta en dispositivos móviles por no disponer de AMP. Tiene 30 imágenes sin ALT. No tiene *breadcrumbs*. Poca información en la página web.	Posición entre los 10 primeros puestos.

CMS	- Node.js	Wordpress 6.0.3 PHP	Wordpress 6.0.3 PHP	Wordpress 5.4.1 PHP	Wordpress 5.0.18 PHP	WordPress
Chatbot	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Puntos fuertes y débiles en función de los competidores analizados:

FILMARKET HUB

- Puntos fuertes: M*arketplace* audiovisual por excelencia. Cuenta con el mayor número de profesionales y tiene disponibles diferentes servicios gratuitos y de pago.

- Puntos débiles: Algunos de sus servicios tienen precios bastante altos. Demasiada competencia entre los clientes, lo que les dificulta tener oportunidades.

THE VÍDEO NETWORK

- Puntos fuertes: Buena experiencia de usuario. Cuenta con más de 600 profesionales y es el único startup de España para realizadores audiovisuales. Tiene aplicación móvil.

- Puntos débiles: No tiene acceso a las RRSS desde la web.

CASTING WORKBOOK

- Puntos fuertes: Tras la adquisición de Vibuk por parte de Casting Workbook, es el mayor *market place* de habla hispana para actores actrices. Dispone de un *chatbot* para atender a sus clientes.

- Puntos débiles: Poca usabilidad. Obligatoriedad de suscribirte para poder visualizar todo el contenido de la web.

FACTORÍA DE INDUSTRIAS CREATIVAS

- Puntos fuertes: Startup para la protección del medio ambiente en proyectos creativos. Ofrece precios competitivos con descuentos y diferentes modalidades de pago.

- Puntos débiles: Resulta un poco dispersa al tratar de abarcar tantas áreas.

ESCUELA DE FICCIÓN DE VOZ AUDIOVISUAL

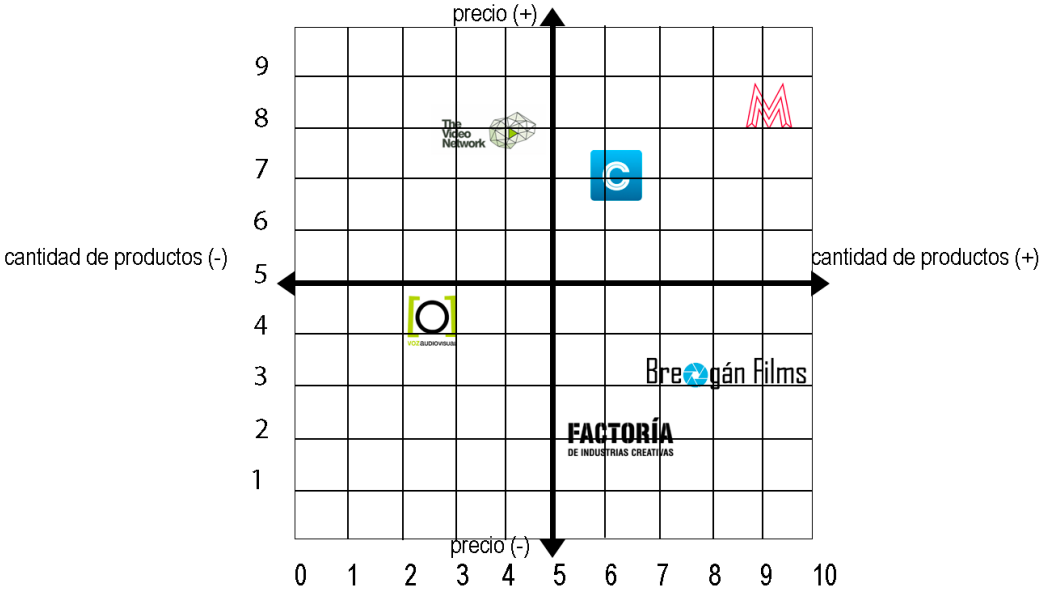
- Puntos fuertes: Es una escuela que pertenece a una de las productoras mejor valoradas de Galicia, lo que le aporta valor.

- Puntos débiles: Página web poco trabajada y con poca información sobre los cursos y los profesionales que los imparten.

5. Mapa de posicionamiento de la competencia

A continuación, se muestra un mapa donde se sitúan los competidores descritos anteriormente. Para su realización se ha tomado como referencia los atributos de variedad de servicios ofrecidos al cliente (pocos/muchos), y su precio (barato/caro). Al desconocer datos específicos, se toma como cuota de mercado su número de seguidores en las redes sociales, expuestos, también, con anterioridad.

Figura 16: Mapa de posicionamiento de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia

5 FUERZAS DE PORTER:

El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter sirve para realizar un análisis competitivo y medir la rentabilidad de un negocio dentro de su sector competitivo. (The Power MBA, 2020). Estas fuerzas son el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

1. **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es muy alto. Breogán Films cuenta con una gran variedad de socios clave con los que negociar para realizar las alianzas que le den pie a conseguir sus objetivos y la viabilidad a un año planteada.

Entre estos proveedores se encuentran: El Ministerio de Cultura y Deporte de cara a conseguir las subvenciones y ayudas necesarias para poder encaminar su labor empresarial; las Universidades gallegas y centros de FP de imagen y sonido con las que poder realizar convenios de prácticas, con el fin de conseguir notoriedad; profesionales del sector para tener acceso a los recursos y a su profesionalidad en cuanto a la impartición de las formaciones; productoras audiovisuales a nivel local y nacional para que tengan un especial interés por el *start up* Breogán Films; los inversores para conseguir la financiación necesaria y los patrocinadores que aporten reconocimiento de marca.

2. **Poder de negociación de los clientes**

En el sector cinematográfico hay muchas ofertas y variedad de contenido, que avanza y crece a pasos agigantados. El poder de negociación de clientes de Breogán Films es muy bajo, ya que sus únicos consumidores son los jóvenes creadores entre los 23 y los 35 años y los profesionales que encuentren en Breogán Films alguna posibilidad de encaminar su carrera, así como los profesionales en activo y docentes necesarios para impartir los cursos de los que dispone el *marketplace*.

3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores de Breogán Films es bastante alta debido a la dificultad que lleva consigo la industria cinematográfica para dedicarse a ella, lo que significa que muchos creadores busquen su propia forma de destacar, esto es, crear sus propias páginas webs en las que darse a conocer a ellos mismos y a sus proyectos, blogs, o realizar diferentes estrategias en redes sociales.

4. Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es bastante alta. Los avances y constantes innovaciones del sector obligan a estar en un cambio continuo, en el que, si no te diferencias, no existes, por lo que es de esperar que se creen productos que tratasen de cubrir la misma necesidad que Breogán Films, sobre todo en una industria que se caracteriza por una amplia precariedad y pocas salidas laborales.

Además, el auge de las plataformas de *streaming* provoca que el comportamiento del consumidor sea bastante irregular respecto al tipo de consumo, por lo que los creadores deben estar siempre atentos al cambio.

5. Rivalidad entre competidores

Dejando a un lado los competidores indirectos, Breogán Films no tiene una gran cantidad de competidores, pero debido al posicionamiento de estos y su notoriedad en la industria, la rivalidad es bastante alta.

El especial competidor de Breogán Films es el *marketplace* Filmarket Hub, nacido en 2015. Actualmente es todo un referente en el sector para profesionales y productoras audiovisuales nacionales e internacionales. Ambos ofrecen algunos servicios similares, pero la principal diferencia entre ambos es que Breogán Films está destinado a un *target* muy específico y no tan global y sus servicios son más baratos.

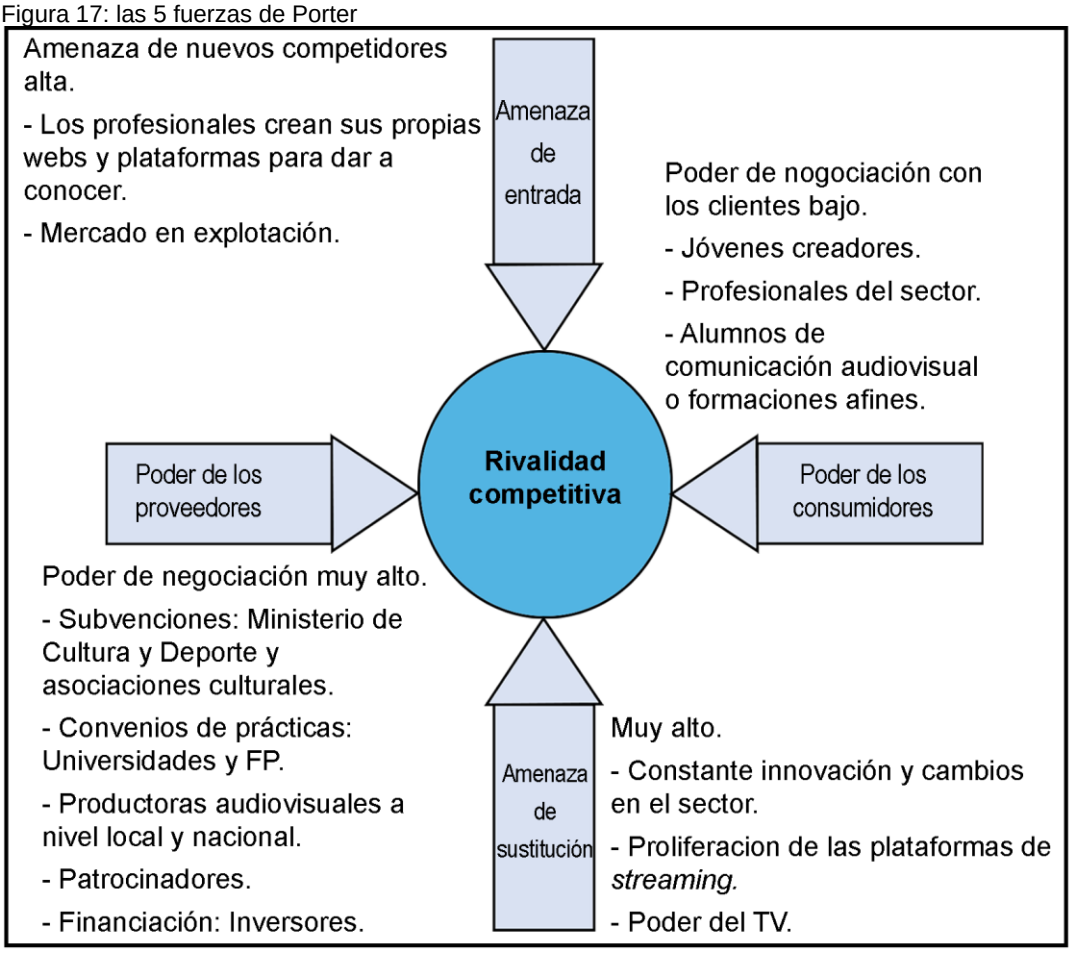
Otro de sus grandes competidores es The Video Network, *start up* creado únicamente para realizadores audiovisuales, ofreciendo grandes oportunidades laborales por la variedad de servicios que ofrece. En este caso, Breogán Films podría servir como plataforma para que estos realizadores cuelguen sus trabajos y mostrar su talento.

En el caso de Casting Workbook, engloba a todos los profesionales de la actuación de habla hispana. Es un *marketplace* muy bien valorado entre actores, actrices y directores de *casting*, por lo puede resultar un obstáculo para Breogán Films. Independientemente de esto, Casting Workbook está formado por una gran red de profesionales de la actuación al estar disponible para todo el territorio hispano, por lo que la capacidad de diferenciación entre estos es muy complicada, de modo que Breogán Films podría ser una buena alternativa para los profesionales nacionales.

Factoría de Industrias Creativas está especializada en la sostenibilidad, aspecto que también es muy importante en todos los servicios y procesos que lleve a cabo Breogán Films desde su Responsabilidad Social Corporativa.

Por último, la escuela de ficción de la productora gallega Voz Audiovisual es competencia directa en cuanto a la impartición de los cursos de guion e interpretación. Es una productora muy bien valorada en el sector, que cuenta con profesionales del audiovisual gallego de confianza, por lo que la labor de Breogán Films será conseguir que las formaciones se impartan tanto por profesionales gallegos, como por profesionales de todo el país.

Figura 17: las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis interno

En este apartado se detallará la información referente a Breogán Films. Se indicará su misión, visión y valores, junto con las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, la propuesta de valor y, por último, el análisis del marketing mix.

2.2.1 Misión, visión y valores

Misión

La misión de Breogán Films es impulsar la inclusión y el reconocimiento de los jóvenes creadores en la industria cinematográfica española. Para ello, Breogán Films sirve a modo de pasarela entre los creadores y las productoras para ayudarles a darse a conocer a ellos mismos y a sus proyectos audiovisuales, con el fin de enriquecer a la cultura y exportar el talento y cultura gallega fuera de la comunidad. También, se pretende ganar el posicionamiento y la notoriedad suficiente de cara a convertirse en una productora referente en la captación de talento del sector audiovisual.

Visión

Breogán Films quiere llegar a ser una productora de referencia, tanto para los jóvenes creadores a la hora de buscar la manera de darse a conocer cuando solo se encuentra con obstáculos al iniciarse en el mundo laboral en este sector, como para el resto de las productoras audiovisuales del país de cara a la búsqueda de talentos y proyectos de interés en términos de producción.

Valores

Breogán Films tiene un especial compromiso por cubrir la necesidad de una gran parte de la población en torno a la industria cinematográfica. A través de sus servicios facilitará la inclusión en la industria de los

jóvenes creadores que viven la gran dificultad de acceder al sector, aportándoles el apoyo y las herramientas necesarias a través de formaciones impartidas por profesionales del sector y docentes especializados de universidades para convertirse en verdaderos profesionales, además de ayudarles a crear contactos de valor. También, ofrece la primera oportunidad laboral a aquellos estudiantes de CAV y similares para que realicen sus prácticas en el *market*. Breogán Films está concienciado con la sostenibilidad, y por eso crea, también, un portal de segunda mano en el que se puede vender o alquilar material técnico audiovisual, entre una gran variedad de productos.

Junto a esto, es un proyecto que favorece a la cultura y, como tal, a la sociedad, ya que se mostrarán al mundo proyectos audiovisuales de calidad, además de externalizar el talento y cultura gallega, por lo que la contribución positiva a la sociedad es bastante alta.

2.2.2 Estrategia corporativa, competitiva y funcional

Estrategia corporativa

Breogán Films se basa en la Responsabilidad Social Corporativa a la hora de dirigir su negocio. Pretende convertirse en una auténtica *lovemark* audiovisual, con el fin de diferenciarse de su competencia acorde a los valores que defiende, sustentados en la importancia de la visión de la juventud en la creación de cultura. Una productora que cree en lo que hace y en el verdadero talento de su público objetivo.

A través del constante trabajo y el trato directo y continuo con sus clientes, quiere ganar la reputación y la notoriedad necesaria para crear una imagen de la empresa positiva que impacte en la industria audiovisual, mediante su modelo de negocio B2B2C.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Breogán Films se basa en los servicios que ofrece y en el *target* principal al que se dirige.

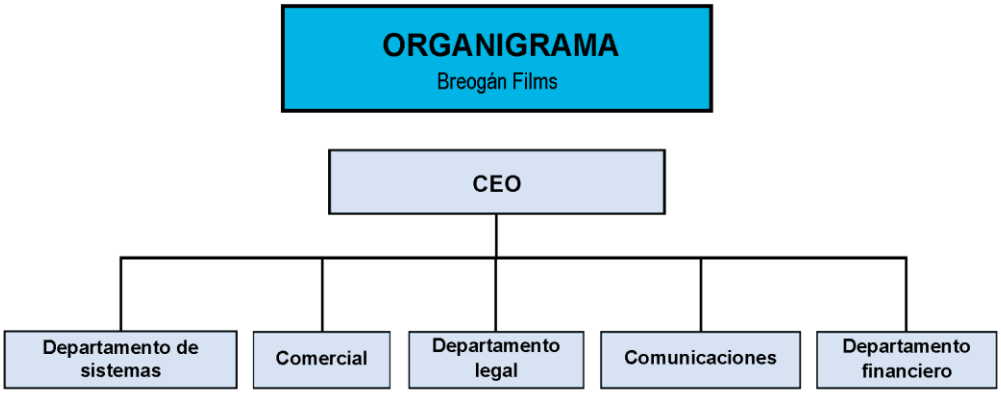
Respecto al audiovisual gallego se trataría de una estrategia de nicho, ya que en Galicia no existe ningún *marketplace* audiovisual que ofrezca servicios y valores parecidos a los de Breogán Films, ni de ningún tipo. Se espera que, a medio largo plazo, la estrategia pueda cambiarse a retador a nivel nacional, una vez vaya adquiriendo la notoriedad y reputación esperada debido a sus actividades clave, así como la viabilidad en su primer año de creación.

Estrategia funcional

El equipo de Breogán Films consta de:

- CEO: entre sus funciones destaca encargarse de la estructura organizativa de la empresa y de la estrategia corporativa de Breogán Films, así como supervisar todos los avances.
- Comercial: se encargará de gestionar las alianzas con los socios clave, así como de las oportunidades de negocio.
- Departamento de comunicaciones: la responsable es la *Community Manager*, que será la encargada de gestionar las redes sociales de la productora. A través de este departamento también se establecerá el contacto directo con los clientes.
- Departamento de sistemas: para asegurar el correcto funcionamiento y mantenimiento de todo el equipo técnico y sistemas, así como el arreglo de posibles averías.
- Departamento financiero: lleva a cabo las labores económicas de la empresa, tales como los pagos de nóminas, o la emisión de las facturas correspondientes.
- Departamento legal: para proteger a la empresa ante posibles conflictos legales y garantizar la correcta labor de la compañía acorde a lo establecido por ley.

Figura 18: Organigrama de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Breogán Films es enriquecer a la cultura y a la sociedad con la externalización del talento de los jóvenes creadores, mostrando al mundo sus proyectos audiovisuales.

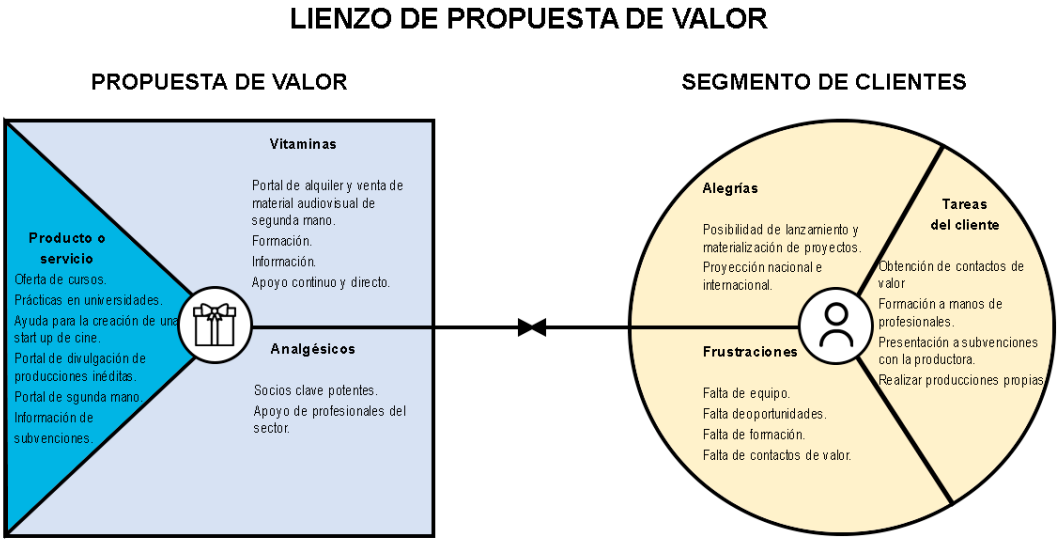
Breogán Films ofrece a sus clientes contactos con profesionales del sector para que puedan crear relaciones laborales de calidad, así como la posibilidad de enseñar sus trabajos y, también, dotarles de los recursos esenciales teórico-prácticos referentes del sector.

A través de los diferentes canales de los que dispone la productora brinda a sus clientes la posibilidad de mantener un contacto constante, con el fin de llegar a conseguir el reconocimiento que merece su trabajo por parte de la industria.

Beneficios que ofrece:

- Variedad de servicios.
- *Start up* con responsabilidad social corporativa.
- Atención profesional y con experiencia.
- Aporte positivo a la cultura y a la sociedad.
- Mayor empleo juvenil.
- Exportación de talento y cultura gallega.
- Reducir la precariedad laboral que caracteriza el sector.

Figura 19: Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Análisis del marketing mix

En este punto se indicarán las estrategias del marketing mix de Breogán Films y se analizarán el conjunto de acciones de producto, precio, distribución y comunicación.

Estrategia de producto

La estrategia de producto tiene como objetivo facilitar la inclusión de los jóvenes creadores a través del *marketplace* de la *start up* Breogán Films y crear el posicionamiento de marca que le otorgue la confianza y el reconocimiento suficiente en el sector cinematográfico, con el fin de que la productora resulte viable tras el primer año de su creación.

Breogán Films es una empresa de reciente creación basada en la Responsabilidad Social Corporativa, que sirve como pasarela entre jóvenes creadores y productoras audiovisuales locales y nacionales, para que estos puedan iniciar su trayectoria en el sector cinematográfico.

El *marketplace* de Breogán Films está dividido en diferentes secciones, que quedarían dispuestas en la *home* de la siguiente forma:

Figura 20: "HOME" de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

Los servicios que ofrece Breogán Films son:

- Oferta de cursos de guion e interpretación oficiales de Breogán Films, y de realización a cargo de instituciones externas.
- Prácticas en universidades: los alumnos que realicen estudios de grado, máster o FP enfocados al sector del cine podrán realizar prácticas en Breogán Films.
- Ayuda para la creación de una *start up* de cine en España.
- Portal de divulgación de producciones inéditas para su visibilidad exterior. Se prevé un *Crowdfunding* para el lanzamiento: recompensas para los inversores individuales si se consigue el objetivo.
- Mediación entre los nuevos creadores que quieran realizar su primer proyecto y los profesionales del portal con los que pueda conformar el equipo de rodaje.
- Portal de venta o alquiler de material audiovisual de segunda mano.
- Información sobre subvenciones o ayudas, junto con la posibilidad de presentarse a las denominadas "Ayudas a producción" bajo el nombre de la productora Breogán Films. El proyecto presentado se escogerá a través de un concurso.

Estrategia de precio

Respecto a la estrategia de precio de Breogán Films se establecerá una estrategia de coste/beneficio, con el objetivo de obtener ganancias el primer año de creación de la *start up*.

Respecto a los servicios de pago que ofrece el *marketplace*, estos son, las formaciones y la suscripción al portal de segunda mano, se establecerán en función de los precios de la competencia directa, con el único fin de crear precios competitivos que permitan penetrar en el mercado de forma favorable. Teniendo esto en cuenta, los precios son los siguientes:

- **Portal de segunda mano:** Cuota de inscripción anual de 20€. Al finalizar el año se ofrecerá un descuento del 10% para favorecer la renovación del usuario. El importe de las ventas será íntegro para el vendedor. Se le ofrecerá la posibilidad de poder invertir dinero para que sus productos aparezcan en las primeras búsquedas en la categoría "Destacados", durante la cantidad de días que escoja:
    - 3 días: 2,99€
    - 5 días: 3,99€
    - Una semana: 5,99€

- **Cursos:** Oferta de cursos de guion, actuación y realización. Se ofertarán un total de 12 cursos anuales en total, cuatro de cada opción, de tal forma que se imparta cada 3 meses un curso de cada tipo. Para fijar los precios de estas formaciones se tomarán, a modo de guía, los precios de los cursos de la principal competencia de Breogán Films en este sentido, la Escuela de Ficción de Voz Audiovisual. Esta productora ofrece un curso de guion presencial de 530 euros y 3 cursos de interpretación, también presenciales, de 530, 1.210 y 1.220€. Por lo tanto:
    - Formación online de guion impartida por profesionales: dos cursos de 300€ (3 meses), dos cursos de 500€ (6 meses). Estos cursos se impartirán directamente por Breogán Films, por lo que la ganancia es el total de los cursos vendidos.
    - Formación online de interpretación impartidas por profesionales: dos cursos de 400€ (3 meses), dos cursos de 800€ (6 meses). Estos cursos se impartirán directamente por Breogán Films, por lo que la ganancia es el total de los cursos vendidos.
    - Formación presencial de realización: 4 cursos de 900€ (6 meses). La formación presencial se realizará en universidades o en platós de productoras/cadena de TV con las que se establezca alguna colaboración.

Los cursos que no sean impartidos directamente por Breogán Films, estos son, los 4 anuales de realización, la empresa trabajará con entidades externas a través de la comisión correspondiente, fijada en un 20%.

Respecto a las prácticas en universidades se realizarán mediante la figura CORPORATE, con el fin de obtener la publicidad y notoriedad necesarias para generar el correspondiente posicionamiento y crecimiento de Breogán Films.

Estrategia de distribución digital

La distribución de Breogán Films será de forma online a través de su página web oficial y sus perfiles en las redes sociales. Esto se debe a que todos sus servicios son totalmente digitales, a excepción de algún curso que, como se dijo con anterioridad, se intentará impartir de forma presencial mediante la colaboración con entidades externas. Entre las ventajas de realizar una distribución únicamente online destaca la reducción de costes que supone para la productora, al significar un gran ahorro por no asumir el precio de un local.

Con el tiempo se espera poder asumir una estrategia omnicanal para crear una grata experiencia del cliente y un aumento de su grado de satisfacción.

Estrategia de comunicación

Auditoría de los canales en los que tendrá presencia Breogán Films:

- *Landing Page* del Marketplace.
- Redes sociales: Instagram, Tik Tok, Twitter, LinkedIn y YouTube.
- Mail.

A través de las actividades de promoción se remarcarán los valores de la productora, tales como el compromiso de ayudar a los jóvenes creadores a formar parte de la industria audiovisual por su gran papel de cara a favorecer a la cultura y, por lo tanto, a la sociedad en su conjunto, y la externalización del talento y la cultura gallega.

Tras la creación de la página web oficial y de contenido de calidad y de interés para sus redes sociales, realizaremos una campaña de publicidad a través de Instagram Ads, para llegar a nuestro público objetivo, previamente segmentado a través de diferentes herramientas, junto con variedad de anuncios en el buscador que nos aporten visibilidad. Además, se llevarán a cabo diferentes estrategias SEO para posicionarnos en los primeros puestos del buscador.

De gran interés son las universidades y centros de FP, por la posibilidad de publicitarnos en ellas para conseguir clientes afines con un gran interés por los servicios que ofrecemos. Esta publicidad debe realizarse con el tono y mensaje adecuados, para que los jóvenes se sientan identificados y crean que Breogán Films es su mejor opción para iniciar su inclusión en el sector.

1. Identidad de marca

Su nombre "Breogán Films" se debe a la descripción poética que se le atribuye a Galicia, "nazón de Breogán". Esto se debe al poema "Os Pinos" escrito por Eduardo Pondal, poeta nacionalista gallego, cuyas primeras estrofas del escrito corresponden al presente himno gallego. Dicho poema gira entorno a Breogán, rey celta considerado el padre mitológico de Galicia. (Xunta de Galicia, s.f.).

A su vez, la "O" es del color de la bandera de la comunidad y tiene forma de objetivo para establecer el símil con la producción audiovisual.

Figura 21: Identidad corporativa Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

2. Colores corporativos

Tabla 8: Código *pantone* de Breogán Films

Código de color: #78b3df	Código de color: #000000

Fuente: Elaboración propia

3. Tipografía: Agency FB

3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DAFO

Con el estudio del análisis DAFO se pretende analizar la empresa Breogán Films con el fin de conocer su situación en el sector, para lo que se hará un estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

3.1 Matriz DAFO

Tabla 9: Matriz DAFO aplicado a Breogán Films

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	**Amenazas**
- Empresa de **nueva** creación, costes de constitución y costes sociales - Falta de posicionamiento - Equipo humano y técnico **ajustado** - Excesiva **dependencia** del rol de Comercial - **Bajo** presupuesto	- Proliferación de las plataformas de ***streaming***. - **Precariedad** laboral en el sector - Constante innovación y **cambios** del sector - **Competidores** asentados en el sector a nivel nacional - **Dependencia** del entorno digital - Amenaza de **nuevos competidores** alta - Amenaza de productos **sustitutivos** en auge
Fortalezas	**Oportunidades+**
- Dirigido a un ***target* específico** - **Único *marketplace*** audiovisual de Galicia - **Variedad** de productos y servicio - **Actitud emprendedora** - **Conocimiento** talento y cultura gallega - Contribución **positiva** a la sociedad - Fomentar empleo juvenil, recamo para las instituciones - **Apoyo** de profesionales del sector - Labor de **Responsabilidad Social Corporativa** - Buena capacidad de **atraer** a su público objetivo	- Cultura de **diversificación**, estrategia **de nicho** - Interés **internacional** por los nuevos creadores - Auge del ***Crowdfunding*** - Atractivo para empresas como **patrocinadores** dentro de su estrategia RSC - Mercado **poco explotado** - Apoyo al **emprendimiento** por parte de las instituciones - Mayor **consumo** de contenidos audiovisuales

Fuente: Elaboración propia

3.2 Conclusiones DAFO

Teniendo en cuenta el anterior análisis interno y externo llevado a cabo sobre Breogán Films, se llega a las siguientes conclusiones:

- **Debilidades:** Breogán Films es una empresa de nueva creación, por lo que debe trabajar en posicionarse y en conseguir un número de seguidores similares a los de su competencia. Junto a esto, al ser una empresa que comienza desde cero, presenta unos costes sociales y de constitución, además de no contar con las capacidades técnicas y humanas necesarias en algunas de las áreas que debe abarcar, aunque se prevé un avance continuo en el tiempo que ayude a aumentar el personal del negocio. Por otro lado, tiene una gran dependencia del rol de comercial, el cual es necesario de cara a conseguir las alianzas con los socios clave que le doten de la notoriedad que necesita en el sector. Por último, cuenta con un bajo presupuesto para todo ello.

- **Amenazas:** La proliferación de las plataformas de *streaming* se ha visto muy favorecido por la reciente pandemia y, junto a sus precios y la variedad de contenido que ofrecen, han provocado que las salas de cine reciban menos espectadores, lo cual resulta muy negativo para la recaudación y,

por lo tanto, al futuro del sector. Otro aspecto a tener en cuenta es el constante cambio social y tecnológico al que se ve sujeto la industria, por el cual es posible que un proyecto pase de ser tendencia a quedar obsoleto en cuestión de meses. Por otro lado, la precariedad laboral que vive el sector, agravada por la pandemia, da lugar a dos problemáticas; en primer lugar, el complicado acceso laboral en la industria y, en segundo lugar, mantener el empleo continuo resulta un privilegio de muy pocos profesionales, lo que implica una gran dificultad de cara a la inclusión de los nuevos y jóvenes creadores. Respecto a la competencia, estos ya cuentan, a nivel nacional, con una gran cartera de clientes que avalan la calidad de sus servicios ofrecidos, además de que la probabilidad de que se creen nuevos competidores y productos sustitutivos es bastante alta, por su relevancia de cara a cubrir una necesidad en el sector. Por último, tiene una gran dependencia del entorno digital.

- **Fortalezas:** Se trata del único *marketplace* audiovisual gallego. Una de las principales fortalezas de la empresa es su actitud emprendedora y el *target* al que va dirigido con el fin de cubrir su necesidad de inclusión, ya que, el resto de *marketplaces* con oferta de servicios similares no se dirigen a un segmento de edad concreto, lo que aumenta la competitividad entre creadores. Breogán Films frece una gran cantidad de productos y servicios muy económicos, por lo que tiene una gran capacidad de atraer a su público objetivo. También, ayuda a aumentar el empleo juvenil a la vez que realiza una contribución positiva a la sociedad, en el momento en el que ayuda a que se haga notar y se valore a una parte de la población, además de exportar el talento y cultura gallega fuera de la comunidad. Por último, la productora está dirigida mediante la Responsabilidad Social Corporativa, ya que su único motor no solo es la economía, sino crear un impacto positivo en la sociedad en su conjunto.

- **Oportunidades:** Breogán Films comienza con una estrategia de nicho al ser el único *marketplace* audiovisual en Galicia, pero se prevé que, conforme vaya creciendo, pueda cambiar su estrategia a retador a nivel nacional. Actualmente existe un gran auge del *Crowdfunding*, lo cual es muy beneficioso para la empresa. Presenta un gran interés internacional por los nuevos creadores y un gran atractivo para sus inversores, así como una gran atracción para las empresas patrocinadoras por su estrategia de RSC. El sector audiovisual nunca pasa de moda, y así lo demuestra el constante consumo de contenidos audiovisuales en salas de cine, TV, plataformas, teatros, etc. Breogán Films se presenta como una *start up* con ganas de revolucionar tanto el audiovisual gallego como nacional, con una comunicación directa y continua a su público objetivo. Finalmente, ni qué decir de la importancia de las ayudas a la creación de una *start up* en España, la cual será clave para poder iniciar su labor.

4 OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL

A partir de las conclusiones del análisis DAFO y de los objetivos SMART planteados en el apartado "Introducción" del presente plan de marketing, se definen los siguientes objetivos general y específicos de Breogán Films:

Objetivo general:

1) Impulsar el posicionamiento de marca de Breogán Films, empresa de nueva creación, para generar la confianza y el reconocimiento en el sector cinematográfico que la convierta en un *marketplace* de referencia, con el fin de conseguir la viabilidad de la compañía durante su primer año de creación.
2) Estudiar y analizar la viabilidad durante su primer año, generando beneficio que permita su crecimiento sostenible

Objetivos específicos:

VIABILIDAD

18) Obtener un 5% ROI positivo. Recuperar la inversión en el primer año de creación y obtener ganancias.

Para obtener este 5% ROI positivo debemos tener los siguientes objetivos de compra a través del portal web:

19) De los 72.000 profesionales que conforman el sector, el 1% se da de alta en el portal de segunda mano durante el primer año, lo que supone un total de 720 profesionales.
20) Vender una media del 50% de los 12 cursos ofertados durante su primer año.
21) Conseguir 4 alumnos de prácticas entre los 580 estudiantes de 4º curso de CAV en Galicia.

NOTORIEDAD

22) Conseguir una posición media entre los 10 primeros puestos en buscadores durante el primer año.
23) Aumentar la notoriedad de la marca de forma exponencial en su primer año de creación.
24) Hacer un "efecto inauguración": presentación de un cortometraje la segunda quincena del primer mes de creación.
25) Atraer a una media de 600 seguidores en Instagram, Tik Tok, Twitter y LinkedIn, y de 300 suscriptores en YouTube, durante su primer año de creación.
26) Crear una BBDD general de los jóvenes creadores, profesionales del sector y estudiantes con un interés en los servicios de Breogán Films.
27) Generar una base de datos real de 200 jóvenes y noveles creadores interesados en subir sus guiones durante el primer año.
28) Generar un 80% de *engagement* en redes sociales.
29) Conseguir que el 85% de comentarios en RRSS sean positivos.
30) Conseguir un 2% de las 186 salas de cine gallegas para patrocinar "premios" de los proyectos creados por los alumnos de los cursos.

FIDELIZACIÓN

31) Recibir un 90% de respuesta del total de encuestas enviadas.
32) Conseguir un 90% de satisfacción entre los clientes y revertir el 10% restante durante el primer año.
33) Establecer un contacto directo y continuo de, al menos, 2 emails anuales con todos los clientes.
34) Recibir un 90% de *reviews* positivas del total recibidas.

Estos objetivos específicos de marketing digital se diseñarán y ejecutarán siguiendo las diferentes fases en la relación con el usuario. Se establece la siguiente clasificación:

- **Conciencia:**
  - SEO: conseguir un puesto alto en el buscador de Google durante el primer año.
  - Efecto inauguración centrado en la presentación de un cortometraje, también formaría parte de esta fase.
  - Ganar notoriedad dentro del sector.

- **Interés:**
  - BBDD de profesionales y jóvenes interesados en los servicios de Breogán Films.
  - Conseguir los seguidores en las redes sociales establecidos en los objetivos. 600 (Instagram, Twitter, LinkedIn y Tik Tok), 300 (YouTube).

- **Compra:**
  - BBDD real de 200 jóvenes creadores que suban sus proyectos.
  - 720 suscripciones al portal de 2ª mano.
  - 50% de formaciones vendidas.
  - 2% de salas de cine gallegas a modo de patrocinio, para promover la recomendación y el nuevo interés de los patrocinadores. Conformarían un total de 4.
  - Conseguir 4 alumnos de prácticas de los 580 estudiantes de 4º curso de CAV en Galicia.
  - Recuperar inversión.

- **Fidelización:**
  - 90% de respuesta de la encuesta de satisfacción enviada,
  - Conseguir un 90% satisfacción y revertir el 10% de no satisfacción tras la encuesta.
  - Contacto directo y continuo con un mínimo de 2 emails al año por cliente.

- **Recomendación:**
  - 80% de *engagement* en RRSS.
  - 85% de comentarios positivos en RRSS.
  - 90% de *reviews* positivas.

5 PÚBLICO OBJETIVO

Con el objetivo de que el presente Plan de Marketing sea rentable y viable, resulta necesario realizar un análisis exhaustivo del público objetivo de Breogán Films, por lo que se establecerá cuál es el segmento idóneo para el *marketplace* atendiendo a diferentes aspectos.

Para definir este público objetivo del que hablamos de una forma adecuada, se emplean los criterios de segmentación que se exponen a continuación, estos son, la estrategia y criterios de segmentación, los segmentos del público objetivo y el *buyer* persona.

5.1 Estrategia y criterios de segmentación

Como ya se ha dicho con anterioridad, Breogán Films es una empresa de nueva creación que distribuye sus servicios a través de su propio *marketplace* online, lo que ocasiona que su público objetivo deba ser definido desde cero.

Si nos remontamos al Business Model Canvas, correspondiente a la figura 3 del presente plan, los clientes son, únicamente, los jóvenes creadores entre los 23 y los 35 años, los profesionales del sector audiovisual que impartan las formaciones correspondientes de las que se disponga y faciliten los medios para las producciones y los alumnos de CAV y formaciones afines.

Por otro lado, sus posibles socios, como son el Ministerio de Cultura y Deporte, asociaciones culturales, universidades gallegas, centros de Formación Profesional gallegos, inversores, universidades públicas y privadas a través de la figura *Corporate*, productoras audiovisuales a nivel nacional y local (Galicia) y los patrocinadores, son público objetivo indirecto, pero dado que esto no forma parte del Plan de Marketing Digital, no se procederá a definir ni su *buyer* persona ni su *customer journey*, entre otros.

Dicho esto, a continuación, se muestra un análisis más específico para determinar al correcto público objetivo de Breogán Films.

Listado de s*takeholders*

Se muestra un listado de los *stakeholders* primarios y secundarios presentándolos de una forma diferenciada, de tal forma que, por un lado, se encuentran todos aquellos que son necesarios en cuanto al correcto funcionamiento de Breogán Films (directos), y, por otro lado, aquellos que, independientemente de que no participen de forma directa con la empresa, sí que se ven afectados por ella (indirectos).

- *Stakeholders* primarios o de nivel interno:
    - CEO o dueña de la empresa.
    - Comercial.
    - Especialista en comunicación y *community manager.*
    - Responsable departamento de sistemas.
    - Programador: desarrollo web.
    - Soporte técnico informático.
    - Asesoría contable.
    - Asesoría legal.
    - Clientes.
    - Profesionales del sector audiovisual.
    - Instituciones proveedoras de recursos para Breogán Films.

- *Stakeholders* secundarios o de nivel externo:
    - Asociaciones culturales.
    - Ministerio de Cultura y Deporte.
    - Xunta de Galicia.
    - Competencia directa de Breogán Films.
    - Productoras audiovisuales a nivel local y nacional.
    - La sociedad y su comportamiento respecto al consumo de ocio.
    - Medios de comunicación.
    - Universidades de Galicia.
    - Centro de Formación Profesional de Imagen y Sonido de Galicia.
    - Inversores.

Selección de públicos de interés

Con el fin de obtener los objetivos fijados en el presente Plan de Marketing Digital se detalla que los principales públicos de interés de Breogán Films son sus clientes, estos son, los jóvenes creadores, los profesionales que adquieren uno o más servicios, así como los estudiantes que realicen sus prácticas en el *marketplace*, todos ellos con el objetivo de poder comenzar o mejorar su trayectoria laboral en la industria audiovisual.

Estrategia de segmentación del público objetivo

La estrategia de segmentación de mercado para los diferentes segmentos de los clientes, con el objetivo de adaptar la comunicación a sus características, oportunidades y necesidades, se divide a través de diferentes criterios de segmentación según las características de los consumidores:

- **Segmentación geográfica:** El mercado objetivo de Breogán Films corresponde a todos los jóvenes creadores entre los 23 y 35 años, así como diferentes profesionales del sector y alumnos de formaciones afines al cine. Todos ellos provenientes de la Comunidad Autónoma de Galicia. Por lo tanto, la primera etapa de la estrategia estará dirigida a los jóvenes creadores, profesionales y estudiantes de universidades gallegas.

- **Segmentación demográfica:**

    - Hombre y mujeres
    - De 23 a 35 años
    - Nivel de estudios medio
    - Cualquier condición económica

- **Segmentación psicográfica:** El cine es cultura y afecta al conjunto de toda la sociedad. Las personas que se dedican a la cultura y, más concretamente, al sector audiovisual, lo hacen por diversos motivos que van más allá del entretenimiento, esto es, por realizar una aportación positiva a la sociedad, por enseñar sobre determinados aspectos de nuestro pasado y nuestro presente y, por qué no, simular cómo puede ser nuestro futuro si no cambiamos ciertos comportamientos. Sentirse partícipe de estar ayudando a terceras personas, ya sea por mero entretenimiento o por conseguir según qué reflexiones a través de una película o serie, es una sensación maravillosa para todo creador cultural. Tal y como se ha visto en la encuesta realizada a 115 personas, el 98% considera que el cine es esencial para la sociedad y su cultura. Además, en los últimos años ha crecido la preocupación por el medio ambiente, fomentando la sostenibilidad y cuidando el entorno en los rodajes.

- **Segmentación conductual:**

    - **Segmentación por el beneficio percibido:** Se relaciona el segmento con la necesidad de ayudar a los jóvenes creadores a que comiencen su trayectoria laboral en la industria cinematográfica. El *target* (jóvenes creadores entre los 23 y 35 años) encontrarán en el *marketplace* la opción perfecta, compuesta por varios servicios, que les permitirá conseguir este objetivo.
    - **Segmentación por momento de uso:** Los servicios del *marketplace* son válidos tanto para para los que lleven años tratando de intentarlo, pero nunca han logrado una primera oportunidad, para aquellos que hayan conseguido iniciarse en el sector, pero sean víctimas de la precariedad laboral que lo define y, también, para los profesionales del sector con una experiencia de varios años, que quieran rentabilizar sus recursos audiovisuales, tangibles (equipos necesarios para formación) e intangibles (conocimientos y experiencia).

- **Segmentación tecnológica:** Usuarios de diferentes redes sociales, que utilizan internet a diario, tanto por entretenimiento como para realizar diversas compras de comercio electrónico. También, buscan información y opiniones sobre diferentes productos o servicios, así como acerca de distintos aspectos de la sociedad. Está acostumbrado a realizar formaciones de forma online. Por lo tanto, tiene un nivel medio/alto en competencias digitales.

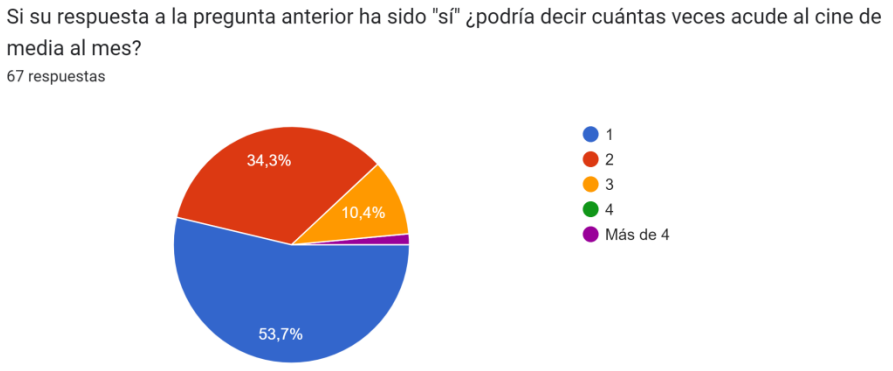
5.2 Segmentos del público objetivo

Dentro del público objetivo, esto es, jóvenes creadores y profesionales de España entre los 23 y 35 años interesados en desarrollar su carrera profesional en la industria del cine, se hará un especial hincapié en los jóvenes de la Comunidad Autónoma de Galicia al ser Breogán Films una empresa gallega y contar, además, con varios socios clave gallegos.

Para establecer estos segmentos se ha tenido en cuenta la encuesta sobre “La industria cinematográfica” realizada a 115 personas a través de Google Forms (Anexo 1). El objetivo de esta ha sido determinar, con mayor certeza, el interés que los usuarios tienen por el cine, así como su nivel de acudida a las salas, junto con su criterio y opinión respecto a las oportunidades laborales con las que cuentan los jóvenes creadores. La mayor parte de los encuestados ha sido del sexo femenino, representando un 63,5%, mientras que el restante 36,5% han sido del sexo masculino. A su vez, de los 115 encuestados, 89 se encuentran entre el rango del público objetivo de Breogán Films, esto es, de 23 a 35 años, mientras que los 26 restantes están comprendidos entre los 36 y los 64 años.

El primer dato de interés de la encuesta es el resultante de las preguntas, “¿Le gusta el cine?” y “¿Acude habitualmente al cine?”, dando como resultado positivo un 98,3% y un 57,4% respectivamente. De estos últimos, la mayor parte de los encuestados **(53,7%) admite acudir al cine una vez al mes, lo que significa que, de media, asisten al a las salas de cine un total de 12 veces al año.**

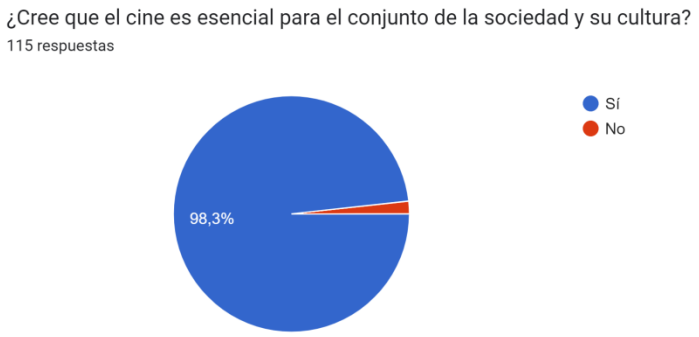
Figura 22: Resultado de la encuesta a la pregunta 6



Fuente: Google Forms (2022)

De entre los encuestados, **el 98,3% considera que el cine es esencial para la cultura y el bien de la sociedad**, un dato muy positivo que demuestra la gran importancia de este sector, tanto para dar pie al entretenimiento, como para educar y enseñar. Además**, también el 97,4% considera que se debería producir más cine gallego,** por lo que existe un gran interés en cuanto al idioma y la cultura gallega.

Figura 23: Resultado de la encuesta a la pregunta 11



Fuente: Google Forms (2022)

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las salas del cine hoy en día es a la proliferación de las plataformas de *streaming*. Tal y como determina la pregunta 8 de la encuesta “¿Qué plataformas de *streaming* tiene contratadas**?”, únicamente 2 persona de los 115 encuestados admite no tener ninguna plataforma contratada,** lo que significa que el resto de los usuarios tienen contratada, al menos, una de

ellas. Entre estas, ***Netflix* se encuentra en el primer puesto**, suponiendo un 83,5%, seguida por Prime Vídeo, con un 70,4% y, en tercer puesto, HBO Max, con un 48,7%.

Respecto a las preguntas más concretas en relación con el trabajo en el cine y la opinión de los usuarios respecto a las oportunidades laborales del sector, a la pregunta 9 “¿Ha formado parte del equipo de producción de una película? (Guionista, producción, realización, montaje, banda sonora... etc.)”, **un 45,2%, lo que supone 52 encuestados, admiten que no han formado parte del equipo, pero que les gustaría**. Este dato es muy relevante, ya que, teniendo en cuenta que solo un 34,8% de los encuestados han realizado o realizan estudios relacionados con la Comunicación Audiovisual, quiere decir **que hay usuarios que, ajenos a la industria, tienen cierto interés por este trabajo.**

Se ha querido analizar el motivo de, por qué aun teniendo un interés por realizar esa labor, no ha sido posible, de ahí la pregunta 10 “En caso de haber contestado "no, pero me gustaría" en la respuesta anterior, ¿por qué no lo ha hecho?”. A esta cuestión, un **74,5% de los encuestados admite que el principal problema es la falta de oportunidades laborales del sector,** seguido por un 47,3% que opina, también, que el no disponer de contactos de valor es un aspecto negativo que dificulta, todavía más, las opciones de conseguir un trabajo. La tercera respuesta más repetida, llegando al 40%, es la que culpabiliza a la falta de información. Muy cerca de esta, con un 28,2%, la cuarta opción más respondida es la precariedad laboral con la que se vive en el sector, que provoca altibajos en la industria, poca continuidad laboral y escasos contratos de valor.

Figura 24: Resultado de la encuesta a la pregunta 10

Fuente: Google Forms (2022)

Con el fin de obtener datos más precisos respecto al público objetivo de Breogán Films, se llevó a cabo la pregunta 12 “¿Considera que la gente joven tiene oportunidades en este sector o se encuentra con obstáculos?”, de la cual se obtiene un dato muy significativo, ya que el **80% de los encuestados, esto es, un total de 92 personas, opinan que los jóvenes se encuentran con muchos obstáculos laborales a la hora de tratar de dedicar su futuro al sector** que les apasiona, en este caso, el audiovisual. Al tratarse de una respuesta libre, se han obtenido una gran disparidad de respuestas, siendo las más repetidas aquellas en las que se menciona la **falta de contactos, la falta de oportunidades laborales**, el tratarse de una industria endogámica y nepotista en la que **siempre trabajan los mismos, las condiciones precarias o la brecha de género.** En el anexo 1 se pueden leer la totalidad de las respuestas a esta pregunta, muchas de gran interés y que muestran, a la perfección, el grave problema al que se somete la gente joven en este sector.

5.3 Buyer persona

Para la consecución del *buyer* persona de Breogán Films se establecen tres perfiles ficticios y representativos, con el fin de definir, a partir de ellos, la estrategia más adecuada en diferentes canales y medios.

Para su realización, se tienen en cuenta aspectos como la demografía, las necesidades o problemas, motivaciones y frenos, los gustos, estilos y psicología, su interacción con internet y sus hábitos de consumo (Navío y Vilella, 2020).

Se han establecido tres segmentos diferenciados:

- Joven que aún no ha tenido su primera oportunidad laboral en la industria del cine.
- Estudiante de comunicación audiovisual que quiere realizar sus prácticas de fin de carrera.
- Profesional del sector con una experiencia de varios años, que quieran rentabilizar sus recursos audiovisuales, tangibles (equipos necesarios para formación) e intangibles (conocimientos y experiencia).

Figura 25: *Buyer* persona 1. Joven que aún no ha tenido su primera oportunidad laboral en la industria del cine.

Xavier Ferreiro Santos (30). Santiago de Compostela (A Coruña). Escritor y apasionado del cine social.	
BIOGRAFÍA	Graduado en Comunicación Audiovisual por la UDC y con varios cursos de formación privada sobre guion. Xavier es un joven millenial talentoso con un enorme interés por el cine social y por poder escribir historias que ayuden a los demás. Trabaja como dependiente mientras busca su primera oportunidad laboral enviando sus propios guiones a productoras audiovisuales. Recibe apoyo por parte de familiares y amigos para que lo siga intentando. Trata de ir al cine, por lo menos, dos o 3 veces al mes. Nivel socioeconómico medio bajo.
TECNOLOGÍA	- Smartphone. - Redes sociales (instagram, twitter, youtube). - Uso del pago NFC. - Busca trabajo en diferentes portales web como Infojobs. - Se informa sobre diferentes productoras audiovisuales y sus ofertas laborales.
NECESIDADES	- Encontrar su primera oportunidad laboral en el sector. - Seguir escribiendo para mejorar y destacar ante la competencia. - Encontrar a alguien que confíe en su talento y en sus proyectos. - Acudir a diferentes actos para realizar contactos de valor en el sector.
MOTIVACIONES	- Apoyo de su familia y amigos. - La importancia del cine respecto al bien social.
FRENOS	- Falta de oportunidades. - Falta de contactos. - Nadie lee sus guiones.

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: *Buyer* persona 2. Estudiante de comunicación audiovisual que quiere realizar sus prácticas de fin de carrera.

XIANA MARTÍNEZ SÁNCHEZ (23). Vigo (Pontevedra). Estudiante CAV. Responsable y trabajadora.	
BIOGRAFÍA	Es estudiante de Comunicación Audiovisual en la Universidad de Vigo. Antes de decidir inscribirse en la Universidad, llevó a cabo la Formación Profesional Superior de Imagen y Sonido, también en Vigo. Le interesa mucho el mundo del guion y la producción audiovisual, por lo que su sueño es ser, o guionista, o productora de cine. Xiana es una joven que quiere realizar sus prácticas de carrera en alguna empresa que, de verdad, le aporte los conocimientos y los contactos necesarios. Su familia es su granapoyo. Nivel socioeconómico medio.
TECNOLOGÍA	- Smartphone. - Uso constante de email. - Redes sociales (Instagram, Twitter, youtube, linkedin y tiktok).
NECESIDADES	- Conseguir su primera experiencia en el sector. - Conseguir una empresa que le aporte conocimientos y sea una buena carta de presentación. - Crear Curriculum Vitae. - Hacer contactos de valor.
MOTIVACIONES	- Apoyo de su familia. - Leve aumento del trabajo de la mujer en el sector. - Es joven. Le queda mucho por recorrer.
FRENOS	- Precariedad del sector - Poca continuidad laboral en el sector. - Dificultad de acceso. - Mucha competencia.

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: *Buyer* persona 3. Profesional del sector con una experiencia de varios años.

JAIME FERNÁNDEZ NAVEIRA (35). A Coruña - Madrid. Director de cine. Ambicioso y perseverante.	
BIOGRAFÍA	FP Superior de Imagen y Sonido y formaciones en escuelas privadas sobre la dirección cinematográfica. Jaime es un hombre coruñés que decidió irse a vivir a Madrid para labrar su futuro como director de cine. En Madrid acudió a escuelas de cine para formarse en dirección y comenzó a producir cortometrajes para presentarlos a festivales. Poco a poco, se ha ganado un hueco en el sector y, actualmente, trabaja para proyectos nacionales y locales (Galicia), por su reconocimiento en la industria y, especialmente, en la comedia.
TECNOLOGÍA	- Smartphone. - Redes sociales (Twitter, LinkedIn y Facebook). - Entrevistas en diferentes medios digitales.
NECESIDADES	- Mayor proyección internacional. - Formar a nuevos profesionales y contarles su experiencia en el sector. - Rentabilizar materiales audiovisuales.
MOTIVACIONES	- Ser reconocido fuera de España. - Ser ejemplo para las nuevas generaciones.
FRENOS	- Competencia. - Sector estancado.

Fuente: Elaboración propia

6 ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

Una vez detallados los diferentes segmentos del público objetivo y los *buyer* persona de Breogán Films, se procede a realizar la estrategia de marketing digital con el objetivo de lograr los objetivos generales y específicos planteados en este Plan de Marketing Digital.

Para ello, se define el concepto de la campaña y su estrategia, incluyendo el *customer journey,* tácticas a seguir y, mensaje y tono necesarios.

6.1 Concepto de campaña

La propuesta única de venta (USP) de Breogán Films está basada en su propuesta de valor y en los problemas que ayuda a resolver, así como las necesidades que cubre respecto al *buyer* persona anteriormente descrito.

De esta manera, se establecerá la comunicación idónea para fomentar el recuerdo de la marca y la validación de su producto de una manera óptima y clara. Asimismo, se destaca el valor diferencial de Breogán Films respecto a su competencia, esto es, el *target* al que va dirigido.

"El *marketplace* audiovisual que cree en el talento de los jóvenes"

Concepto creativo

Respecto al concepto creativo de la campaña se muestra un eslogan o *claim* con el fin de convertir la USP en un mensaje emocional relevante para el público objetivo de Breogán Films y que contribuya positivamente al posicionamiento del *marketplace*. El *storytelling* es la técnica llevada a cabo para escribir el correcto eslogan, con introducción, nudo y desenlace, y atraer y emocionar al público.

En Breogán Films creemos que el cine es cultura y que tiene un gran poder transformador en la sociedad. También creemos, ¡sabemos!, que tú tienes mucho por decir.
Si tienes una idea, un proyecto o eres estudiante de audiovisuales, en Breogán films encontrarás todo lo que necesitas para hacer realidad tus sueños. Formación, información y recursos a tu alcance.

Que la puesta en escena no sea un impedimento en tu carrera. ¡CÁMARA, MAGIA Y ACCIÓN!

6.2 La estrategia

Tras la definición de la USP y del concepto creativo, se procede a escoger los canales, tipos de acciones y su organización por fases, para dar respuesta al cómo, dónde y cuándo, a través de los modelos de *customer journey map, funnel* o embudo de conversión y, por último, el modelo POEM.

6.2.1 El *customer journey map*

El *customer journey map* de Breogán Films muestra el camino que recorre el cliente desde el momento en que todavía no es consciente de su necesidad, la cual puede ser cubierta, hasta que adquiere el producto o servicio de la marca y establece una relación con la misma. (Navío y Vilella, 2020)

A continuación, se expone la definición de las tácticas que se van a llevar a cabo en la estrategia, para después incluir cada una en su fase correspondiente y mostrarlas, de forma más atractiva, en la tabla de tácticas y posteriores *mockups*.

POSICIONAMIENTO SEO

Es esencial colocar el *marketplace* de Breogán Films en los primeros puestos del buscador para poder llegar al mayor público posible sin que suponga ningún coste a la *start up*. Hay que tener en cuenta que no solo vale con posicionarla en puestos altos, sino que la estrategia para conseguirlo debe estar optimizada a su público objetivo concreto, ya que, de lo contrario, se recibirán visitas de públicos ajenos al interés que persigue Breogán Films.

Para llevar a cabo el correcto *Keyword Research* e implementarlo en la estrategia de posicionamiento se utilizarán herramientas como *Semrush* y el buscador de Google. La lista se formará por palabras claves de

diferentes categorías, estas son: comercial, transaccional, informativa y navegacional. Conviene realizar una mezcla de palabras *short-tail* y *long-tail* para el correcto posicionamiento y poder llegar a los volúmenes de búsqueda requeridos en función de lo que se pretenda, con la finalidad de conseguir la conversión. (Tim Soulu – ahrefs, 2022).

Se plantea una correcta estructura de las páginas, artículo y fichas de producto y servicio que conforman la *landing page: Meta title* y *meta description*, H1, H2 y H3, *alt images*, textos en negrita *linkbuidilng, linkbaiting* y el uso correspondiente de las palabras clave a lo largo del texto.

PUBLICIDAD SEM

Mediante la publicidad en el buscador de Google también se pretende ganar tráfico a la *landing page* de Breogán Films.

Se llevará a cabo publicidad SEM sobre los diferentes servicios que ofrece el *marketplace,* estos son, la posibilidad de subida de proyectos audiovisuales por parte de los jóvenes creadores, aviso de próximas formaciones disponibles, información sobre el portal de venta/alquiler de material audiovisual de segunda mano, prácticas audiovisuales de universitarios y estudiantes de FP de Imagen y Sonido, ayuda a la creación de una *start up*, y la mediación entre creadores y profesionales para hacer realidad sus proyectos. Estas publicidades mantendrán el mismo estilo, tono y comunicación. Del único servicio que no se realizará publicidad SEM es aquel orientado a ofrecer información sobre las convocatorias a subvenciones, del cual solo se realizará la correspondiente comunicación por los distintos medios de los que dispone Breogán Films.

Al tratarse de una *start up* y no disponer de todos los medios necesarios en un comienzo, se hará uso de las campañas inteligentes (s*mart bidding*) de Google Ads, con el fin de realizar las optimizaciones automáticas necesarias que permiten generar un mayor número de conversiones (Google Ads, s.f.).

MARKETING DE CONTENIDOS - BLOG

En el marketing de contenido toma especial relevancia el blog de Breogán Films, en el que se llevarán a cabo artículos sobre diferentes temas de interés relacionados con la *start up* y con la industria audiovisual en su conjunto, siempre pensando en que se trate información de valor para el principal público objetivo, los jóvenes creadores.

Este contenido se publicará una vez cada dos semanas, pero se podrá realizar contenido extra si existe alguna noticia de actualidad relevante, que deba ser compartida. Se prestará la debida atención a la redacción, sin textos tediosos y difíciles de entender, sino con una comunicación amena y fluida, que cumpla con los requisitos SEO y que incluya las correspondientes imágenes e, incluso, vídeos, siempre desde la creatividad que implica el sector.

CREACIÓN DEL SITIO WEB

Al tratarse de una empresa de nueva creación se debe crear el sitio web desde cero, el cual debe ser atractivo, usable y orientado a ganar una notoriedad y reconocimiento de marca, además de realizar una correcta presentación de todos los productos que ofrece.

El domino, o URL, que se registrará será www.breoganfilms.com, a través de *Dinahosting*. El *hosting* utilizado para la empresa será un *hosting cloud,* por sus altos beneficios como, por ejemplo, no sufrir defectos de hardware y su posibilidad de aumentar la capacidad en función del nivel de visitantes y *leads* que se vayan generando con el tiempo. (Iván de Souza - Rock Content, 2021).

EVENTO DE INAUGURACIÓN

Tras el lanzamiento del *marketplace* se realizará un evento de inauguración que se transmitirá en sus redes sociales, para que pueda estar presenta todo aquel que lo considera, aunque sea de forma virtual. En este evento se explicará en qué consiste el *market*, así como el porqué de su creación y lo que se quiere conseguir con él. Se dará opción a preguntas y respuestas hasta finalizar con los correspondientes aperitivos.

Para la correcta promoción de este evento se dinamizará la *landing page* y se realizará la correcta publicidad en las redes sociales.

2 EVENTOS ESTACIONALES

En las épocas de primavera y otoño se prevé realizar 1 evento estacional para presentar los proyectos mejor valorados de los jóvenes creadores, así como para mostrar aquellos que hayan sido grabados con el apoyo de Breogán Films de por medio, tanto por haber utilizado equipo técnico del portal de segunda mano, como por haber construido el equito humano a través de la mediación entre profesionales dentro del *marketplace*. Esto se realizará tanto para dar más visibilidad a estos creadores, como para ganar notoriedad y mostrar la importancia que tiene Breogán Films en el cine y creación de cultura.

Para la correcta promoción de este evento se dinamizará la *landing page* y se realizará la correcta publicidad en las redes sociales.

REDES SOCIALES - Creación de perfiles y contenido orgánico/informativo

Las redes sociales con las que cuenta Breogán Films son Instagram, Tik Tok, Twitter, LinkedIn y YouTube. A través de ellas se publicará contenido orgánico, informativo y de interés para toda la comunidad del *marketplace* mediante imágenes y vídeos, dependiendo de la red social, que ayuden a mejorar el *engagement* del portal. El contenido incluirá mensajes acordes a los diferentes públicos (distribuidoras, universidades, profesionales y creadores) y fases del *customer journey*. Acorde al calendario de acciones, se publicitará también los eventos previstos para conferir notoriedad y asistencia a los mismos.

En YouTube se subirán los vídeos de los proyectos que graben los jóvenes creadores ayudados por la *start up*, ya sea por el alquiler del material, como por utilizar la red de profesionales para formar el equipo técnico y artístico. Será una manera de darles visibilidad, de la misma forma que ellos se la darán al *marketplace* al compartirlo en sus redes sociales. Respecto a la periodicidad, dado que se desconoce cada cuánto estarían disponibles estos vídeos, a mayores se subirán contenidos de interés sobre Breogán Films para atraer a los clientes cada quince días.

En LinkedIn se realizarán publicaciones informativas y se compartirán las noticias de otros medios sobre Breogán Films, si las hubiese. Además, se seguirán los perfiles de las universidades, instituciones y patrocinadores, y se interactuará con ellas para ganar una mayor visibilidad y mostrar el compromiso del *marketplace* con sus socios.

Respecto a Tik Tok, se realizarán vídeos resúmenes sobre las entrevistas o conferencias que se hagan de la mano de Breogán Films, y se incentivará a los jóvenes a que suban contenido con *hashtags* determinados, en función de la temática, para crear tendencia y aumentar la comunidad. Se subirá un vídeo que se anclará en el inicio, en el que se explicará de una forma creativa, divertida y dinámica, cómo funciona el *marketplace*, tanto su web, como los servicios que ofrece, para tratar de ofrecer todas las facilidades posibles.

En Instagram las publicaciones serán tanto vídeo como imagen, para que el contenido sea dinámico y logre atraer a un mayor número de seguidores. Se compartirá información de interés sobre la industria que pueda ser beneficiosa para el público, así como de los servicios que ofrece Breogán Films, nuevas formaciones, entrevistas futuras, descuentos en el portal... etc. Los destacados estarán destinados a cada uno de los servicios que ofrece el *marketplace*, además de crear otros que vayan surgiendo conforme el perfil vaya creciendo. La periodicidad será de dos publicaciones por semana, dejando lugar a una tercera en caso de ser necesario por la actualidad.

Twitter contará con las mismas publicaciones que Instagram y, a mayores, se publicarán memes que den lugar a una mayor interacción con su público objetivo. La comunicación será más continua, ya que se prestará especial atención en los comentarios de los usuarios, dando respuesta a todos ellos. En caso de que el volumen sea muy elevado, los comentarios positivos recibirán una leve interactuación, como me gusta o RT, y los que se intentará responder serán los negativos.

DINAMIZACIÓN LANDING PAGE

Se creará la *landing page* de Breogán Films, la cual tendrá como principal fin obtener la mayor cantidad de *leads* potenciales y conversiones posibles. Para ello, se crearán mensajes orientados a cada objetivo para ganar el interés de su público objetivo y atraerlos a que aporten sus datos.

Con el fin de que el usuario consiga lo que busca en el menos número posible de clics, se ha establecido la siguiente organización de categorías en su *home:*

Lo que primero verá el usuario será un resumen de qué es Breogán Films y de cuál es su principal objetivo: ayudar a los jóvenes creadores a contactar con productoras audiovisuales. A través del botón "¡CÁMARA, MAGIA Y ACCIÓN!" se accede a la sección de "¿Cómo subir mi proyecto?", la cual, también, tiene su propio espacio en la cabecera. En ella se les explicará a los jóvenes cuáles son los pasos a seguir y las bases que deben cumplir para ser aptos en cuanto a la subida de sus guiones al *marketplace*. En esta sección también constará el apartado correspondiente a la conexión entre profesionales, con el fin de que aúnen sus talentos y puedan grabar sus proyectos o las pequeñas piezas audiovisuales, como tráileres, que ellos consideren necesarios.

En la sección "Formación" el usuario tendrá a su disposición toda la información referente a las formaciones que lleva a cabo Breogán Films. Se irán publicando vídeos con opiniones de exalumnos sobre los cursos y testimonios escritos, con el fin de aportar valor y credibilidad a estas formaciones. En esta sección también se encontrará la opción de las prácticas con las universidades, a través de la cual los usuarios podrán ponerse en contacto con el *marketplace* para establecer el convenio necesario.

En la siguiente sección, "Portal 2ª mano", estará disponible el catálogo con el material audiovisual disponible, que los profesionales hayan decidido vender/alquilar, el cual estará organizado por tipo de productos, para facilitar la búsqueda de estos. Cada producto tendrá su ficha de descripción, en la que se detallará sus características y su uso en cuanto a una grabación audiovisual.

"Convocatorias" es el apartado destinado a hablar sobre las diferentes convocatorias que vayan surgiendo en todo el territorio nacional y que puedan ser de interés para los jóvenes creadores. De esta forma, tendrán toda la información posible en un mismo lugar, sin necesidad de tener que hacer búsquedas incansables. Cada vez que se notifique una nueva convocatoria se avisará mediante redes sociales, para tener todos los medios conectados y ofrecer una comunicación completa.

Por último, en la sección "Blog" se llevarán a cabo diferentes artículos informativos, formativos, infografías, de consejos, etc. Estos artículos estarán escritos con un tono informal y amigable al ir dirigidos, principalmente, a un público joven, siempre de una forma empática.

Al realizar *scroll* en la *home* de Breogán Films se observan los colaboradores con los que cuenta el *marketplace* y un botón de "VER +" que lleva a los usuarios a la lista completa, así como una breve explicación de en qué consiste la relación con cada uno de ellos.

NEWSLETTER

La idea general de la *Newsletter* es que cuente con información relevante tanto de la industria, como de los avances de Breogán Films que sean de interés para los usuarios. Se enviarán contenidos orientados a conseguir cada objetivo, con el fin de satisfacer a los clientes con información de calidad, que les atraiga y les ayude a conseguir el motivo por el que llegaron al *marketplace*.

1 EVENTO AL MES

Se tratará de realizar un evento importante el mes, tales como conferencias, convocatorias a cortos, entrevistas a profesionales del sector, etc., con el fin de generar un interés en los usuarios por mantenerse al tanto de las novedades del *marketplace*. Estos eventos se comenzarán realizando a través de las redes sociales, con intención de poder llegar a realizar alguno de ellos de forma presencial una vez que la *start up* comience a obtener ganancias. De esta forma, también se podrá comprobar si a los usuarios les gusta la iniciativa o si prefieren otro tipo de eventos.

FORMULARIO

En cada una de las secciones de la *landing page* de Breogán Films el usuario se encontrará con la opción de cubrir un formulario con los datos correspondientes y seleccionando cuál es el servicio por el que siente interés (podrá seleccionar todo servicio que quiera). De esta forma, se obtendrá la primera lista de interesados en los servicios ofrecidos, los cuales se debe convertir en *leads* que, finalmente, compren el servicio por el que mostraron interés en un principio.

EMAIL MARKETING

Con respecto al email marketing, se realizarán diferentes automatizaciones con el fin de fidelizar a nuestros clientes para convertirlos en leads potenciales. Estas automatizaciones serán sencillas, sin necesidad de que conlleven un gasto elevado para la *start up,* y con mensajes específicos a cada objetivo.

- Email de bienvenida.
- Email informativo sobre apertura de formaciones, a aquellos que hayan solicitado recibirla.
- Email de confirmación de subida de proyecto/ duda enviada a través de formulario/ suscripción hecha/ plaza en la formación reservada.
- Email de carrito de compra abandonado.
- Email de aviso de fin de suscripción.
- Email con descuento tras formulario.
- Email con contenidos específicos a cada objetivo.

RETARGETING

Sobre la primera BBDD que consiga Breogán Films, esto es, aquellos usuarios que hayan enviado el formulario, pero que no han llegado a comprar ningún servicio, se les enviará emails y contenidos específicos para impactar en ellos nuevamente para conseguir la conversión final y mejorar los resultados.

EMAIL AUTOMATION

Con el fin de hacer partícipe de la empresa al usuario se le enviarán determinados emails automatizados, pero personalizados.

- Email de bienvenida.
- Confirmación de compra/venta/alquiler de material técnico.
- Confirmación de compra de una formación.
- Confirmación de convenio de prácticas establecido.

BANNERS

Breogán Films necesita ganar reconocimiento y notoriedad, además de ganar tráfico hacia su sitio web, que se corresponda con su público objetivo. Para ello, se establecerán banners combinando imágenes y texto, en ocasiones interactivos, para obtener la visibilidad esperada. Por ejemplo, en las páginas webs de las universidades se puede establecer un banner publicitando la posibilidad de hacer prácticas en la *start up*. Cuando el estudiante haga clic en el banner, se le redigirá a la página correspondiente en la que encontrará toda la información necesaria para realizar el convenio específico.

MARKETING PROMOCIONAL

Se realizarán acciones promocionales para motivar a los usuarios a comprar alguno de los servicios que ofrece Breogán Films. Esto se hará a través de promociones o descuentos en las formaciones y las cuotas de inscripción al portal de segunda mano, con el fin de incidir en su toma de decisiones y que esta sea positiva para el *market*.

FAQS

Breogán Films contará con un apartado de "preguntas frecuentes" en el que se dará lugar a preguntas y respuestas que puedan surgirle a los usuarios, con el fin de ofrecer la mayor información posible que no dé lugar a ninguna duda o problema. Estas preguntas serán concretas y específicas, cortas y muy sencillas de entender, siempre desde el punto de vista del usuario para poder dar respuesta a cualquier duda que se tenga tras visitar el *market* y resolverla sin que sea necesario tomar la molestia de contactar con la empresa a través de un email o teléfono.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Con el fin de conseguir la plena fidelización se llevará a cabo una atención al cliente directa y continua que resuelva todas las dudas existentes a través del correo electrónico mediante diferentes emails transaccionales, para que los consumidores de Breogán Films sientan que tienen plena conexión con la

empresa y el acompañamiento que necesita. Todos los comentarios por parte de los usuarios depositados en alguno de los medios de los que dispone el *marketplace* serán respondidos, ya sea con comentarios o con *likes*, RT o compartidos. Respecto a los emails, se establece el objetivo de enviar, al menos, 2 emails anuales a cada uno de los creadores con diferente información.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Al finalizar cada formación se le enviará una encuesta al cliente para saber su opinión sobre la misma, si ha echado algo en falta o si resultó ser lo que esperaba, con el objetivo de poder mejorar en futuras formaciones y mostrar la preocupación de Breogán Films por la utilidad de estas.

También, a aquellas personas suscritas al portal de segunda mano se le enviará, junto con su *review* anual a modo de resumen de sus productos alquilados, vendidos o comprados, una encuesta para conocer su opinión sobre el portal, así como qué puntos cree que se debería mejorar o añadir, siempre para ofrecer lo que los clientes necesitan.

REVIEW

Respecto a las *review* de los usuarios en la web de Breogán Films, se dará respuesta a todas y cada una de ellas, con el fin de agradecer los comentarios positivos y tratar de solucionar los negativos para ofrecerle la correcta solución al cliente en función de sus dudas o problemas. Los diferentes comentarios de los usuarios en las redes sociales se tratarán de la misma forma, aunque, esperando un mayor nivel de interactividad en estos canales, se dará especial atención a los comentarios negativos, con el fin de mejorar la atención al cliente y aumentar la confianza de los usuarios en Breogán Films y su notoriedad.

VALORACIONES PERSONALES

En todos los medios en los que los usuarios dejen su opinión sobre el *marketplace* se llevarán a cabo las respuestas correspondientes, para fidelizar a los usuarios y obtener un alto porcentaje de satisfacción. Se tratará de dar la solución que el usuario necesite y siempre agradecer los comentarios positivos.

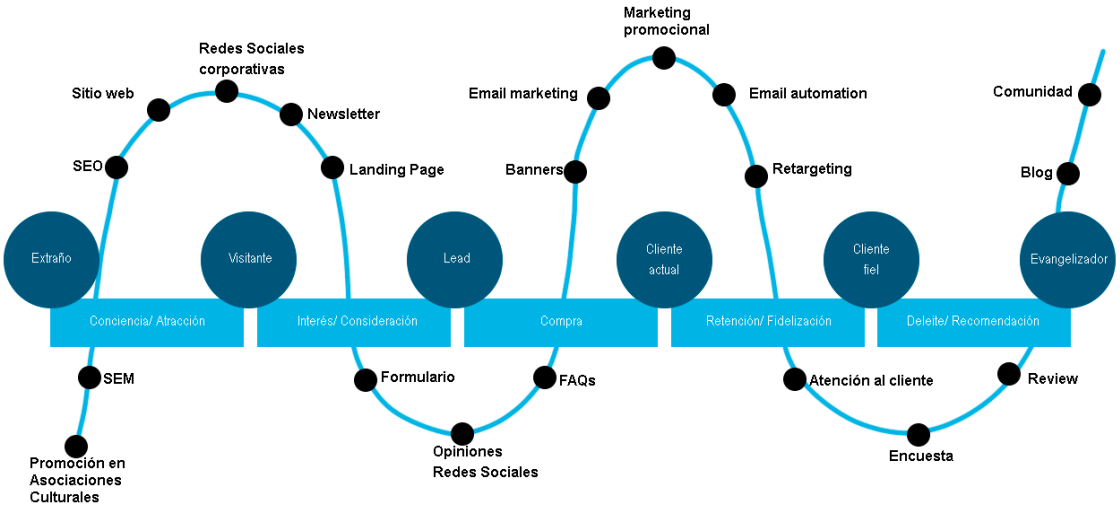
ENTREVISTAS A PROFESIONALES DEL SECTOR

Con el fin de aumentar la notoriedad y el interés en Breogán Films se realizarán entrevistas a diferentes profesionales del sector, para que sus propias vivencias y experiencias a lo largo de su trayectoria profesional sirvan de ejemplo a los futuros profesionales de la industria. Estas entrevistas se realizarán a través de los directos que permite hacer la red social Instagram, de tal forma que, también, se generará contenido de calidad en las redes sociales que ayudará a aumentar el número de seguidores. Además, los propios jóvenes podrán realizar las preguntas que consideren de interés al entrevistado a través de los comentarios, de tal forma que se creará una conversación de tú a tú entre todos los participantes.

Este contenido será publicado tanto en YouTube, como en el sitio web de Breogán Films para que pueda ser visualizado cuantas veces se quiera.

A continuación, se presenta el *Customer Journey Map* del cliente en el que se puede observar el camino que recorre el usuario a través de todos los servicios y canales con los que cuenta Breogán Films, siendo partícipe de todas las fases hasta convertirse en evangelizador de la empresa y conseguir, así, el *funnel* de conversión esperado. .

Figura 29: Customer Journey Map de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de la relación del cliente con la marca en las que se sitúan las tácticas citadas son las siguientes:

- **Conciencia o atracción (*awareness*):** el usuario conoce a Breogán Films a través de internet. Con el fin de atraer a clientes de valor se llevarán a cabo acciones de marketing de contenidos; posicionamiento SEO y, estrategias SEM y promoción a través de los sitios webs de diferentes asociaciones culturales, con el fin de aparecer entre los 10 primeros puestos del buscador durante el primer año; creación de perfiles en RRSS y de contenido orgánico en cada una de ellas para obtener notoriedad y atraer al *target* específico, para lo cual también se llevará a cabo el correspondiente evento de inauguración tras el lanzamiento del *marketplace,* así como dos eventos estacionales (primavera y otoño) en el que se presentarán los trabajos realizados. Todas las acciones deben buscar el mismo objetivo, esto es, atraer a *leads* cualificados para conseguir la primera relación marca-cliente.

- **Interés y consideración (*interest*):** Una vez el usuario ha visitado el *marketplace* de Breogán Films el objetivo es generar en él un interés y hacerle ver que se trata de la ayuda que necesita para poder dedicarse a lo que desea, el cine, sea por obtener su primera oportunidad laboral, como para ganarle la batalla a la precariedad laboral del sector. La *landing page* del *marketplace* debe ser clara, usable, dirigida a resolver todas las dudas de los usuarios y con contenidos específicos a cada objetivo concreto. Existe un formulario que se pedirá cubrir a los usuarios con el fin de ofrecerles más información sobre la nueva empresa y los servicios que ofrece. De esta forma, se empezará a crear la BBDD de personas que tienen un cierto interés en Breogán Films. Se establecerá el email marketing tras el envío del formulario en el que se ofrecerá un descuento en su primera formación/suscripción al portal de 2ª mano, u ambos, en función del servicio de interés que haya mostrado en el cuestionario. Sobre esta base de datos de interesados, en las siguientes fases se llevarán a cabo acciones que generen *leads* cualificados que acaben subiendo sus proyectos a la web, comprando cursos de formación y dándose de alta en el portal de segunda mano. Estas acciones irán acompañadas de los CTA correspondientes para generar ese interés por parte de los jóvenes creadores, interés creado por la posibilidad que les ofrece el *marketplace* de mostrar sus proyectos y encontrar su primera oportunidad laboral e, incluso, de nutrirse del resto de profesionales del portal que necesiten, o bien, rodar sus propios proyectos, o, participar en diferentes rodajes de proyectos ajenos para ganar experiencia, a través de la coordinación y mediación que permite la *startup*. Asimismo, se creará un evento al mes, tales como entrevistas, conferencias, etc., en las redes sociales de la *start up*, para ganar los seguidores esperados al finalizar el primer año, así como el envío de las correspondientes *newsletters* a todos aquellos que se hayan suscrito para recibirlas, con contenido de interés y novedoso sobre los servicios del *marketplace*, que permitirá tener informados a todos los clientes, que así lo hayan solicitado.

- **Compra (*purchase*):** Aunque sea gratuito la subida de proyectos por parte de los jóvenes creadores, es uno de los objetivos principales de Breogán Films, ya que le aporta autoridad y notoriedad de cara a las productoras audiovisuales. Se espera conseguir un número real de subida de proyectos de la BBDD generada en la fase de interés. Otro objetivo es que se realicen las compras de los servicios

ofrecidos (formaciones y asesoría), así como las suscripciones al portal de segunda mano. Para ello, se llevará a cabo una comunicación directa y continua para solucionar cualquier duda o pregunta y se establecerán banners publicitarios en el que se establecerán los precios y gratuidad de según qué servicios en las webs de diferentes instituciones. Todo ello con el fin de recuperar la inversión realizada durante el periodo de estudio. Además, a través del email marketing se enviarán notificaciones cada vez que el usuario suba un proyecto a la web, se inscriba en un curso o realice una suscripción para vender a través del portal, o bien realice una compra en el mismo. También, se realizarán envíos automáticos a modo de *retargeting* para aquellas personas que hayan contactado con Breogán Films a través del formulario, pero que, finalmente, no hayan contratado ningún servicio. En estos emails se enviarán promociones y descuentos para obtener la conversión final esperada. Para conseguir los objetivos en esta fase, tanto las redes sociales como la *landing page* son muy importantes, ya que en ellas se debe informar y publicar contenido de interés que incentiven la decisión de compra en el usuario. Junto a ellas, las *newsletters* con contenido publicitario y específico a cada objetivo también adquieren un papel fundamental a la hora de que el usuario realice la compra final. Por último, se destinará un apartado de preguntas y respuestas (FAQs), en las que se mostrará la respuesta a cualquier duda que el público objetivo pueda tener tras visitar la *landing*, con el fin de darle una solución completa en el mínimo tiempo posible.

- **Retención y fidelización (loyalty):** En esta fase las acciones deben ir destinadas a que los usuarios hayan cumplido sus expectativas sobre el portal de segunda mano, para lo cual se establecerá una atención al cliente directa y continúa destinada a resolver todas las dudas surgidas y dar respuesta a todos los comentarios, tanto positivos, a modo de agradecimiento, como negativos, para tratar de solucionarlos y, convertirlos, así, en positivos. Además, se enviará una encuesta de satisfacción cada vez que el cliente realice alguna interacción de interés con la *start up*, para conocer su opinión y puntos de mejora para un futuro. A su vez, el blog de Breogán Films debe ofrecer información relevante y de interés, a través de diferentes posts en los que se hable sobre qué es lo que se debe hacer para conseguir ser un profesional de la industria cinematográfica, así como artículos de interés e informativos. El correcto uso del email marketing es de vital importancia en este punto, estableciéndose el envío de, al menos, dos correos anuales a cada cliente.

    - Portal de segunda mano: a través de email marketing se les comunicará a los usuarios del tiempo que le queda para finalizar la suscripción, informándole de las opciones que tiene disponible y recordándole la opción de "Destacados", junto con una *review* de sus ventas/compras/alquileres logrados y realizados, para enfatizar la importancia del portal.
    - Adquisición de formaciones: a aquellos usuarios que hayan habilitado la opción de recibir una "*Newsletter*" sobre las formaciones, se les enviará diferentes comunicaciones sobre las mismas, informando de fechas, quién las impartirá, precios, plazas, y demás información relevante.

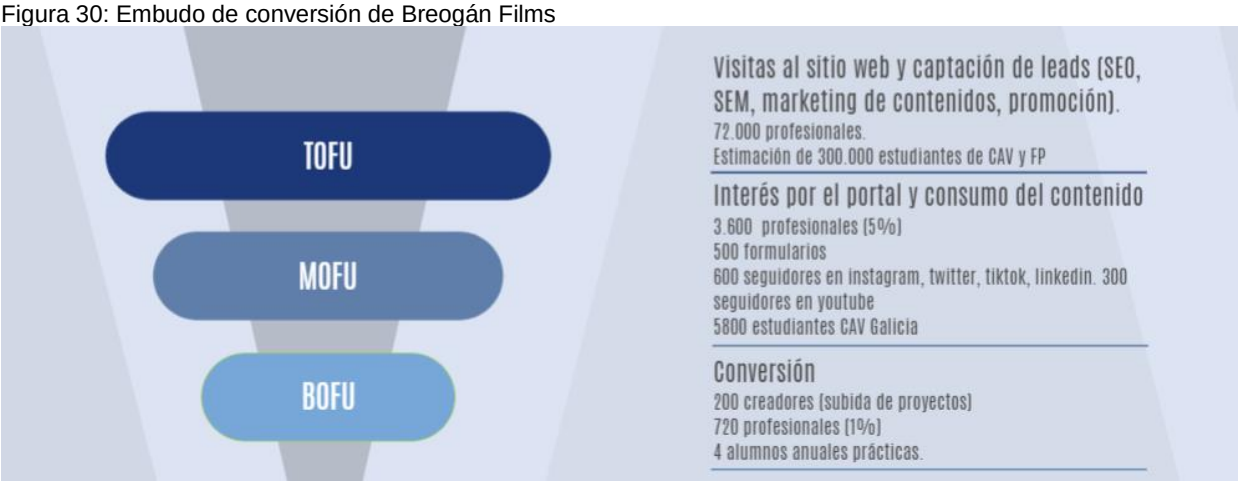
- **Deleite y recomendación (advocacy):** El objetivo de Breogán Films a largo plazo es convertirse en un *marketplace* de referencia, tanto para los creadores, profesionales y estudiantes con perspectiva de futuro en el cine, como para las productoras audiovisuales locales y nacionales que encuentren en la *start up*, o bien, profesionales que incluir en sus equipos de trabajo o, también, proyectos que sean de su interés para llevar a cabo su producción y distribución. Para ello, conviene conseguir que los jóvenes creadores se conviertan en evangelizadores de la empresa, compartiendo los *posts* a través de sus RRSS personales, comentando y aportando *likes* o *reviews* en la web oficial de Breogán Films. Todos los comentarios y valoraciones personales en los diferentes medios del *market*, así como las *reviews* del propio portal recibirán la respuesta adecuada a cada pregunta/queja/agradecimiento, con el objetivo de ofrecer un servicio completo a los leads.

6.2.2 El *funnel* o embudo de conversión

El embudo de conversión de Breogán Films mantiene un especial énfasis en las acciones que se necesitan para que el usuario realice la conversión esperada. Conviene delimitar los momentos en los que los *leads* abandonen el sitio web sin llevar a cabo ninguna acción de calidad con la empresa, con el fin de mejorarlos para disminuirlos lo máximo posible. Este proceso se puede llevar a cabo a través de Google Analytics, con el fin de averiguar las páginas con el mayor número de rebote y establecer los objetivos de interés para conocer sus estadísticas y su propio *funnel* de conversión.

El método TOFU (*top of the funnel*), MOFU *(middle of the funnel*) y BOFU (*bottom of the funnel*), se corresponde a las diferentes acciones que se llevan a cabo en cada una de las etapas, con el fin de conocer el comportamiento del usuario (Navío y Vilella, 2020).

Figura 30: Embudo de conversión de Breogán Films

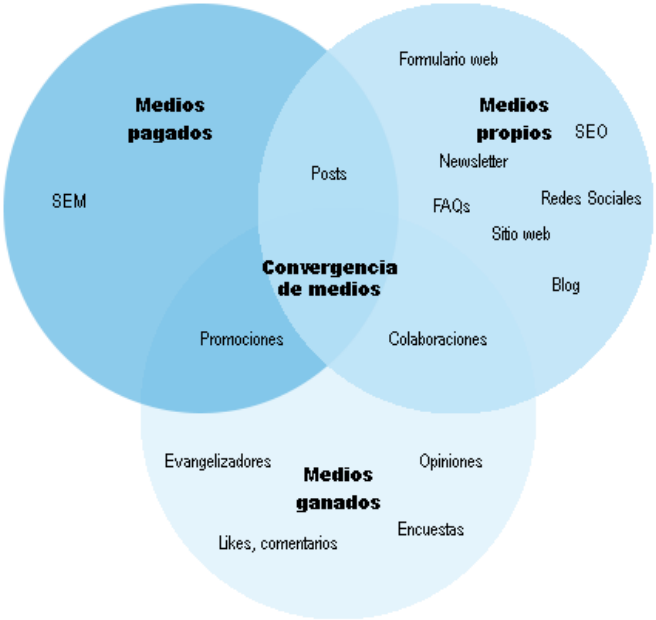


Fuente: Elaboración propia a través de edit.org

6.2.3 Modelo POEM

El Modelo POEM (Paid, Own, Earn, Media) consiste en dividir los canales o medios con los que se cuenta en una estrategia. Atendiendo a las necesidades de Breogán Films, su modelo POEM es el siguiente:

Figura 31: Modelo POEM de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia

7 DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES

Tras haber definido la estrategia a través de los diferentes modelos llega el momento de describir las acciones propuestas en detalle con la descripción de sus aspectos técnicos y creativos, que permitirán conseguir o no la consecución de los objetivos de Breogán Films.

Tabla 10: Relación de objetivos, estrategia y tácticas de Breogán Films

Objetivos	Estrategia	Tácticas
Objetivo 1: Conseguir una posición media entre los 10 primeros puestos en buscadores durante el primer año. **Objetivo 2:** Crear notoriedad dentro del sector. **Objetivo 3:** Efecto inauguración: presentación de un cortometraje la primera semana de creación.	**Conciencia**	• Posicionamiento SEO. • Publicidad SEM. • Creación del sitio web • Marketing de contenidos. • Evento de inauguración • Redes sociales: creación de perfiles • 2 eventos estacionales (Primavera /otoño) en el que se presentarán los proyectos realizados. • Redes sociales: contenido orgánico, Marketing de contenidos.
Objetivo 4: Conseguir los seguidores en las redes sociales establecidos en los objetivos. 600 (Instagram, Twitter, LinkedIn y Tik Tok), 300 (YouTube) **Objetivo 5:** BBDD de los profesionales y jóvenes creadores interesados en los servicios: formaciones, portal de 2ª mano, prácticas en universidades.	**Interés**	• RRSS: interactividad. • Dinamización *Landing Page* • *Newsletter.* • Impartir 1 evento importante al mes: conferencias, convocatorias a cortos, entrevistas a profesionales del sector, etc. • Formulario. • Email marketing a BBDD de interés tras el formulario: descuento por su primera formación/suscripción al portal 2ª mano.

Objetivo 6: Generar una base de datos real de 200 jóvenes creadores durante el primer año que suban sus proyectos al *market*. **Objetivo 7:** 720 suscripciones en el portal de segunda mano. **Objetivo 8:** Conseguir un 2% de las salas de cine para patrocinar "premios" de los proyectos creados por los alumnos de los cursos. **Objetivo 9:** Vender una media de 40% de los cursos ofertados durante su primer año. **Objetivo 10:** De los 580 estudiantes anuales de CAV en Galicia, conseguir 4 alumnos de prácticas. **Objetivo 11:** Obtener un 5% ROI positivo. Recuperar la inversión en el primer año de creación y obtener ganancias.	**Compra**	• Redes sociales: orgánico e informativo. • *Landing Page con mensaje asociado a los objetivos* • *Retargeting.* • *Email automation* (Bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación). • *Banners* publicitarios en el sitio web. • Email marketing con contenidos específicos a cada objetivo • News con publicidad y contenidos específicos a cada objetivo • Marketing promocional.: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI) • FAQs
Objetivo 12: 90% de respuesta a las encuestan enviadas. **Objetivo 13:** 90% de satisfacción y revertir el 10% de desagrado. **Objetivo 14:** 2 emails al año, como mínimo, con todos los clientes.	**Fidelización**	• Atención al cliente. • Encuesta de satisfacción (email) • Blog • Email marketing personalizado orientado al resultado de la encuesta
Objetivo 15: 90% de *reviews* positivas. **Objetivo 16:** 80% de *engagement* en las publicaciones de las RRSS. **Objetivo 17:** 85% de comentarios en RRSS positivos.	**Recomendación**	• *Reviews* • RRSS orgánico: *likes*, RT, compartidos. • Valoraciones personales: comentarios RRSS. • Entrevistas a profesionales del sector cinematográfico en Instagram.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen los *mockups* para cada una de las acciones propuestas:

POSICIONAMIENTO SEO - KEYWORD RESEARCH

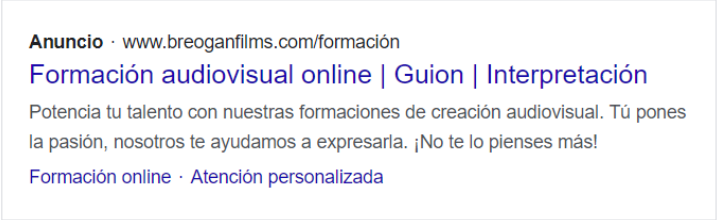
Cursos de interpretación
Cursos de guion
Cursos de realización
Cursos de interpretación online
Cursos de guion online
Formación audiovisual
Formación audiovisual especializada
Formación audiovisual online
Alquiler de material audiovisual
Alquiler de material audiovisual de segunda mano
Compra de material audiovisual
Compra de material audiovisual de segunda mano
Prácticas de comunicación audiovisual
Prácticas en productoras audiovisuales
Prácticas en productoras audiovisuales en Galicia
Cómo contactar con productoras audiovisuales
Cómo enviar un guion a una productora
Cómo producir un cortometraje sin recursos
Ayuda para la producción de un cortometraje
Marketplace audiovisual en España
Marketplace audiovisual en Galicia
Jóvenes emprendedores
Startup audiovisual en Galicia
Subvenciones para la creación audiovisual
Subvenciones para la creación audiovisual España
Subvenciones para la creación audiovisual Xunta de Galicia

PUBLICIDAD SEM

Figura 32: Simulación de anuncio 1 en buscadores de "Breogán Films"

Fuente: Elaboración propia a través de 9mm Agencia Digital

Figura 33: Simulación de anuncio 2 en buscadores de "Breogán Films"



Fuente: Elaboración propia a través de 9mm Agencia Digital

Figura 34: Simulación de anuncio 3 en buscadores de “Breogán Films”

Anuncio · www.breoganfilms.com/venta-alquiler

Marketplace | Venta o alquiler | Equipo audiovisual de 2ª mano

¿Quieres renovar tu equipo audiovisual?¿Necesitas material para tus proyectos? Subscríbete en nuestro portal y únete a nuestra red de profesionales. ¡Vende, alquila, compra!

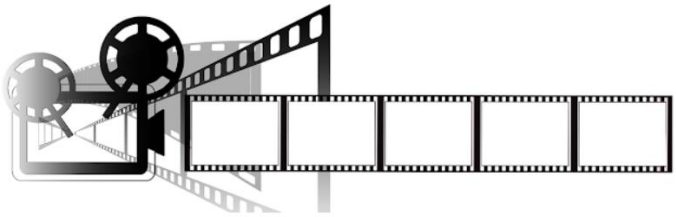
precio económico · atención 24 horas

Fuente: Elaboración propia a través de 9mm Agencia Digital

MARKETING DE CONTENIDOS - BLOG

Figura 35: Simulación de un artículo en el blog de Breogán Films

4 Tips para producir tu propio cortometraje



Hola cineasta, aquí estamos una semana más intentando ayudarte a que aclares tus ideas y no te vuelvas loc@ en este nuestro querido sector para nada complicado y en el que la estabilidad mental y laboral son sus ventajas más destacadas. (nótese nuestra ironía) 😉

A ver, ahora en serio, sí, es difícil, ¿y qué? Si de verdad es tu sueño pondrás todo tu esfuerzo en tratar de alcanzarlo, y para eso estamos aquí, para tratar de allanarte un poco el camino. Si algo tenemos claro tanto nosotr@s como tú, es que es una profesión preciosa, y que la idea de poder ayudar a alguien, ya sea por simple entretenimiento o por enseñarle otras visiones sobre diversos temas que den lugar a una reflexión, es una pasada, ¿o no?

Pues para lograr eso hay que trabajar mucho, no rendirse aunque recibas mil negativas y seguir, siempre seguir. En este post te dejamos **algunos consejos para que saques adelante tu proyecto y cumplas tu sueño.**

¡Presta atención!

Ten una buena idea y escribe un buen guion

Reescritura. ¿Cuántas veces has escuchado esa palabra? No es para menos. La reescritura es uno de los procesos más importantes. No importa lo genial que creas que es tu guion, siempre habrá algún punto de mejora, por mínimo que sea.

Actualmente existen series o películas que son puramente comerciales. Saben que va a funcionar, que el público lo va a consumir. Pero, también, hay proyectos que van más allá, los que buscan despertar alguna sensación o emoción en el espectador.

Te aconsejamos que, escribas lo que escribas, sea algo que te represente, que a ti mism@ te guste y de lo que puedas sentir un orgullo inmenso una vez lo veas en pantalla.

Olvídate de los estereotipos

Por favor, importantísimo. **Ten presente siempre la inclusión, la diversidad, rompe los roles de género e ignora los estereotipos.**

La combinación de todas ellas ayuda (y mucho) a que un simple proyecto acabe siendo un proyectazo. De verdad, no estamos exagerando. Piensa en la cantidad de personas que nunca se han visto representadas en una película, aquellas a las que les cuenta empatizar porque no ven ni un ápice de realidad en la ficción.

Para eso estáis los jóvenes de ahora, para **contar las historias desde una perspectiva jamás contada, para empatizar, para dar voz a quienes no la tuvieron.**

Y ahora estarás pensando... ¡madre mía en vaya una me he metido! 😂😂😂

Inspira, expira. Recuerda que en Breogán Films estamos para ayudarte en lo que necesites.

Equipo artístico y técnico

Forma un equipo con profesionales que tengan tus mismas inquietudes y delega. Olvídate de eso de que por ser "tu proyecto" solo son buenas tus ideas. Todos los miembros del equipo tienen algo que aportar y tú debes escucharlos siempre. De esta forma, te aseguramos que tu proyecto acabará mejorando.

Adecúa el presupuesto para conseguir todo el material necesario. Sabemos que el dinero es la parte complicada en este proceso y una de las que más quebraderos de cabeza provoca. Por eso, en Breogán Films tenemos disponible el portal de segunda mano para alquilar o comprar los materiales que necesitéis. Échale un ojo, es probable que tengas descuentos y precios muy muy económicos. ¡No pierdas la oportunidad!

Prepárate para su distribución

Sí, todo esto está muy bien, pero **¿cómo puedes enseñar tu cortometraje una vez ya lo hayas acabado?** Pues bien, para eso no hay normas, ni reglas, y consejos... haber hay, pero no queremos decirte lo mismo que dice todo el mundo y que, por lo general, nunca sucede.

Te dejamos este vídeo sobre consejos en la distribución de proyectos filmados que, quizá, pueda servirte de ayuda.

Como en todo, **el factor suerte es muy importante**, o eso, o disponer de un contactillo por aquí o por allá que te aporte esa suerte. PUM. ¡Un Goya para ti! *Nah,* tampoco tanto... ¿no? 😂

Desde Breogán Films sabemos la dificultad con la que os encontráis los jóvenes en esta industria. Pocas oportunidades laborales, falta de contactos, cansancio al ver que vuestro esfuerzo y constancia no es recompensado, ver siempre los mismos nombres en los créditos de las producciones... y queremos ponerle fin. ¿Nos ayudas?

Sube tu proyecto a nuestro marketplace.

Juntaros entre vosotr@s para sacar adelante vuestros proyectos.

Únete a la familia de Breogán Films y haz realidad tus sueños. Haremos todo lo posible por ayudarte. Te lo prometemos.

¡Quiero recibir información sobre los servicios de Breogán Films!

Fuente: Elaboración propia a través de Blogspot

REDES SOCIALES: Publicaciones

Figura 36: Simulación de un post en el Instagram de Breogán Films.

Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Simulación de una historia en el Instagram de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

Figura 38: Simulación de una publicación en Twitter de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia a través de [Meme Generator]

EMAIL MARKETING

Figura 39: Simulación de email transaccional de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

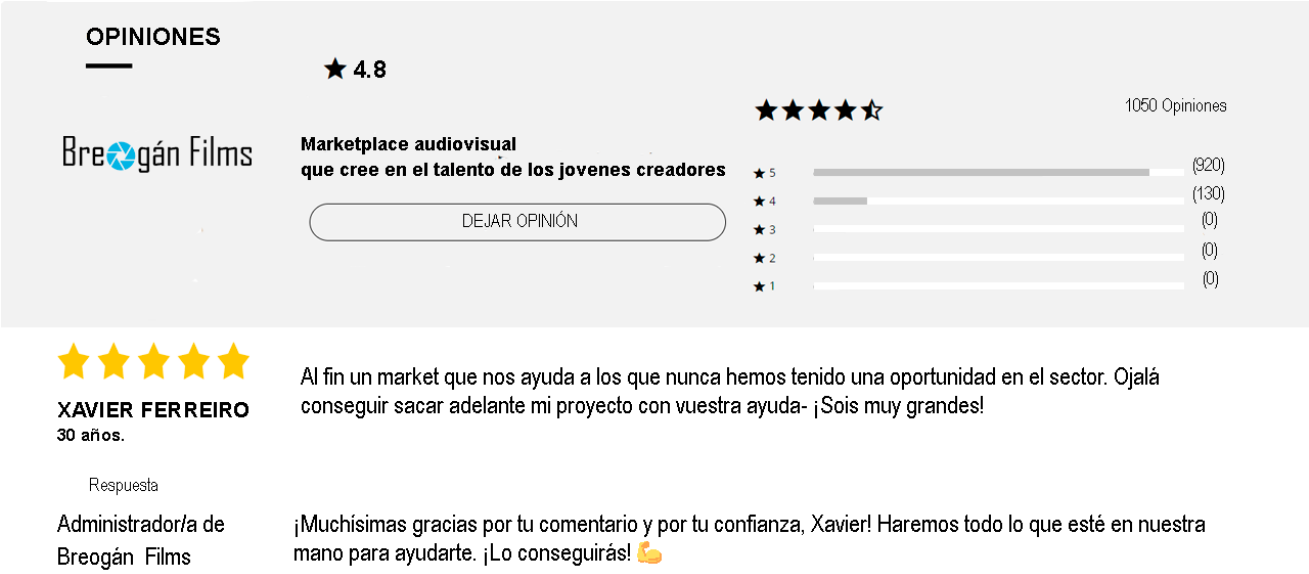
NEWSLETTER

Figura 40: Simulación de una *Newsletter* de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

REVIEW

Figura 41: Simulación de las *Reviews* de Breogán Films



Fuente: Elaboración propia

LANDING PAGE

Figura 42: Simulación de la *Landing Page* de Breogán Films

Fuente: Elaboración propia

Figura 43: Simulación *scroll* de la *Landing Page* de "Breogán Films"

Fuente: Elaboración propia

8 PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL

A través del Diagrama de Gantt se presenta un cronograma de las acciones para organizarlas en tiempo y especificar la persona responsable de la implementación de cada una de ellas.

Como se puede observar, la mayor parte de las acciones se realizan durante todo el año que dura el plan, ya que se trata de un proyecto que requiere de un mantenimiento y una supervisión constante de todos sus canales y procesos, para conseguir la viabilidad esperada tras su primer año de creación. El primer mes se ha dividido en quincenas para fijar en los primeros 15 días todo lo referente a la creación de canales, esto es, la web oficial, los perfiles de redes sociales y la estrategia de publicidad SEM. Pasado este periodo inicial, ya es posible comenzar la planificación de los contenidos que tendrán lugar en la segunda quincena y los siguientes meses.

Las acciones que se realizan de forma puntual en el tiempo son aquellas como la publicidad SEM, que se llevará a cabo en momentos clave para el *marketplace,* los eventos estacionales, que tendrán lugar en los meses de abril y octubre, y los banners publicitarios, que se utilizarán en la apertura del *market* y en la promoción de los dos eventos descritos anteriormente.

El resto de las acciones correspondientes a las publicaciones e interactividad en redes sociales, email marketing y *automation* y atención al cliente, se realizarán a lo largo de todos los meses para generar en los clientes una buena experiencia de usuario.

Tabla 11: Diagrama de Gantt del plan de marketing

Acción	Fase Estrategia	Responsable	Mes 1: 1-14	Mes 1: 15-30	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Técnicas de SEO	Conciencia	Seo Specialist													
Publicidad SEM	Conciencia	SEM Specialist													
Creación del sitio web	Conciencia	Webmaster													
Marketing de contenidos	Conciencia	Content Manager													
Evento de inauguración	Conciencia	CEO Breogán Films													
Creación perfiles en Redes Sociales	Conciencia	Community Manager													
2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	Conciencia	CEO Breogán Films													
Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	Conciencia	Community Manager													
Redes sociales: interactividad	Interés	Community Manager													
Dinamización Landing Page	Interés	Webmaster													
Newsletter	Interés	Content Manager													
1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	Interés	CEO Breogán Films													
Formulario	Interés	Content Manager													
Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	Interés	Digital Communication Specialist													
Redes sociales: orgánico e informativo	Compra	Community Manager													
Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	Compra	Webmaster													
Retargeting	Compra	Digital Marketing Manager													
Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)	Compra	Digital Communication Specialist													
Banners publicitarios	Compra	SEM Specialist													
Email marketing con contenido específico a cada objetivo	Compra	Digital Communication Specialist													
News con contenido específico a cada objetivo	Compra	Digital Account Manager													
Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	Compra	Digital Communication Specialist													
FAQs	Compra	Digital Marketing Manager													
Atención al cliente	Fidelización	Customer Service/Experience													
Encuesta de satisfacción (email)	Fidelización	Customer Service/Experience													
Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	Fidelización	Digital Account Manager													
Blog	Fidelización	Content Manager													
Reviews	Recomendación	Digital Account Manager													
Engagement RRSS: likes, RT, compartidos	Recomendación	Community Manager													
Valoraciones personales positivas en RRSS	Recomendación	Community Manager													
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	Recomendación	CEO Breogán Films													

Fuente: Elaboración propia

9 CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES

9.1 Presupuesto de marketing digital

Tras haber expuesto el modelo de negocio de Breogán Films, los objetivos generales y específicos, y las acciones de marketing digital que se llevarán a cabo durante el primer año de creación, se muestra los recursos económicos y financieros que espera generar el *marketplace* en este periodo de tiempo.

Como dato importante, he de decir que el presupuesto se muestra, o bien, por horas, para mostrar el tiempo que se le destinada a cada acción y su salario, o, también, por euros, cifra que corresponde al gasto por la inversión o compra de materiales diversos.

Tabla 12: Presupuesto

Acción digital	Coste unitario de cada táctica digital	Unidades	Nº objetivo Smart previsto	Descripción de la tarifa	Inversión	% coste sobre el total digital	Fase de la Estrategia
Técnicas de SEO	2	horas	46	Aplicar SEO en la landing y servicios a la semana	1447,85	13,47	Conciencia
Publicidad SEM	90 euros primer mes	euros	1	Inversión en publicidad	90,00	0,84	Conciencia
	49 siguientes meses	euros	5	Campañas puntuales	245,00	2,28	Conciencia
Dominio sitio web	14	euros	1	Pago anual dinahosting	14,00	0,13	Conciencia
Hosting sitio web	59,4	euros	1	Pago anual dinahosting	59,40	0,55	Conciencia
Creación del sitio web	80	horas	1	Crear sitio web	1259,00	11,71	Conciencia
Marketing de contenidos	1	horas	52	Creación semanal de contenido	852,45	7,93	Conciencia
Evento de inauguración	8	horas	1	Organización evento	157,38	1,46	Conciencia
Creación perfiles en Redes Sociales	1	hora	2	Crear perfiles correspondientes a la identidad corporativa	27,93	0,26	Conciencia
2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	8	horas	2	Organizar evento	112,58	1,05	Conciencia
Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	1	hora	52	Programar publicaciones	726,29	6,76	Conciencia
Redes sociales: interactividad	0,25	horas	50	Analizar	87,96	0,82	Interés
Dinamización landing Page del servicio	2	horas	50	Dinamizar landing	1573,75	14,64	Interés
Newsletter	1	horas	24	Redactar y publicar news mensual	393,44	3,66	Interés
1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	10	horas	10	Organización del evento	703,64	6,55	Interés
Formulario incripción portal o info	4	horas	1	Crear formulario	32,00	0,30	Interés
Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	1	hora	12	Programar descuentos puntuales	283,28	2,64	Interés
Redes sociales: orgánico e informativo	0,6	horas	12	Crear publicaciones redes sociales	100,56	0,94	Compra
Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	0,75	horas	12	Crear plantilla	141,64	1,32	Compra
Retargeting	5	horas	12	Definir estrategia	480,00	4,47	Compra
Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)	0,5	horas	12	Crear automatizaciones	141,64	1,32	Compra
	0,25	horas	12	Repasar rebotados	24,00	0,22	Compra
Banners publicitarios	0,5	horas	10	Diseñar banners	40,00	0,37	Compra
Email marketing con contenido específico a cada objetivo, redireccionamiento a la web para mejorar SEO	0,25	hora	12	Crear plantilla y programar email	24,00	0,22	Compra
News con contenido específico a cada objetivo	1	hora	12	Crear plantilla y programar news	196,72	1,83	Compra
Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	1	hora	12	Programar email	393,44	3,66	Compra
FAQs	4	horas	2	Creación de preguntas y respuestas	157,38	1,46	Compra
Atención al cliente	0,25	horas	12	Resolución dudas/incidencias	59,02	0,55	Fidelización
Encuesta de satisfacción (email)	0,2	horas	12	Enviar y leer tantas por lead/cliente	23,61	0,22	Fidelización
Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	1	hora	13	Crear plantilla y programar email	306,88	2,85	Fidelización
Blog	3	horas	12	Redactar, publicar y leer entradas de blog	288,00	2,68	Fidelización
Reviews	2	horas	12	Leer y contestar todas	192,00	1,79	Recomendación
Engagement RRSS: likes, RT, compartidos	0,25	horas	12	Crear y responder	41,90	0,39	Recomendación
Valoraciones personales positivas en RRSS	0,3	horas	12	Responder a todas	28,80	0,27	Recomendación
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	0,5	horas	11	Preparar y realizar entrevistas	44,00	0,41	Recomendación

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen aclaraciones sobre las diferentes tácticas:

- La estrategia SEO será analizada semanalmente a través de Google Analytics, con el objetivo de realizar las correctas optimizaciones para conseguir situar al *market* entre los 10 primeros puestos del buscador.
- De cara a la estrategia SEM se establece un coste de 90€ el primer mes y de 45€ los siguientes meses. (Semalcuadrado, s.f.). De esta forma, se logrará una buena estrategia SEM a través de la definición de objetivos, estudio de palabras clave, configuración de anuncios y su seguimiento.
- El *hosting* y el dominio se pagarán a Dinahosting, una empresa de alojamiento web de Santiago de Compostela.
- Tanto el sitio web oficial de Breogán Films, como las correspondientes dinamizaciones posteriores de la *landing* se realizarán mediante WordPress y determinados *plugins* gratuitos para ofrecer un diseño correcto y una buena usabilidad.
- Respecto al marketing de contenidos, blog y todo lo referente a las redes sociales, se plantean desde los inicios del plan de marketing con el objetivo de crear una correcta estrategia en todos los canales de Breogán Films, para ofrecer el mejor contenido que los clientes necesitan.
- El email marketing y el email *automation* se realizarán a través de Mailchimp y sus correspondientes plantillas, por lo que el coste recae, principalmente, en la configuración de las automatizaciones.
- La *newsletter* es otro elemento fundamental de cara a conseguir la correcta experiencia del usuario y ofrecerle todo lo que necesite.
- La encuesta de satisfacción sirve para recoger datos y posibles malas experiencias por parte de los clientes para darles una solución inmediata. Al igual que en las FAQs y las *reviews*, se prestará atención al email, mientras se aportan las respuestas adecuadas.
- Por último, todos los eventos organizados por Breogán Films, estos son, evento de inauguración y dos eventos estacionales, tendrán el coste correspondiente al tiempo de organización de estos.

En la siguiente tabla se exponen las cifras totales del presupuesto de Breogán Films:

Tabla 13: Totales del presupuesto

Total acciones:	31,00
TOTAL DIGITAL:	10.749,51
Total herramientas	**794,20**
Google Analystics	0,00
Hootsuite	0,00
Photoshop	290,20
Mailchimp	204,00
Material para imágenes	300,00
Total material informático	**90,00**
Impresora	90,00
Ordenador	0,00
Coste de personal	**1.864,66**
Gestión fiscal	35,18
Comercial	1.829,47
Otros gastos	**0,00**
Gastos 1	0,00
Total gastos actividad:	**2.748,86**
Total general:	13.498,37
Plan de contingencia , 5%	**674,92**
TOTAL GENERAL:	14.173,28

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas se han decidido contabilizar por separado porque no se compran para una táctica en particular, como sí que ocurre con el *hosting* y el dominio de la web en *Dinahosting*, sino que se opta por obtener su licencia para su utilización a lo largo del año en aquellas tácticas en las que sea necesario, de cara al buen funcionamiento del *marketplace*.

Dado que se podría dar el caso de que el total de horas de realización de las tácticas exceda las 40 horas semanales, sería necesario la subcontratación de diferentes profesionales capacitados para cumplir con los diferentes roles, los cuales recibirán el salario correspondiente que se muestra en la siguiente tabla, según sus horas/días trabajados.

Para el cálculo del coste salarial de cada profesional, se aplica una subida del 2,59 % (Ferrari, 2022) al salario anual, cantidad que se corresponde con los convenios firmados en los primeros meses del año 2022.

Tabla 14: Costes por profesionales

ROL	PERFIL RESPONSABLE	Precio salario/hora 2022
SEM	SEO/SEM Specialist	15,74
SEO	SEO/SEM Specialist	15,74
RR.SS./SocialMedia	Community Manager	13,97
Email Marketing	Digital Communication Specialist	23,61
Página Web	Webmaster	15,74
FAQ	Digital Marketing Manager	19,67
Marketing de Contenidos	Content Manager	16,39
Blog	Content Manager	16,39
Mails Personalizados	Digital Account Manager	16,72
CRM	Social CRM Manager	16,39
Atención al Cliente	Customer Service/Experience	9,84
Landing Page	Webmaster	15,74
Newsletter	Content Manager	16,39
Encuesta de Valoración	Digital Account Manager	16,72
etc.	otros	7,04

Fuentes: Indeed (2021), Marketing4ecommerce (2021), Jobted (2021), De Profesión Community Manager (2020), Zippia (2021), Bankinter (2021) y Emprendedores (2021).

BENEFICIO

Para calcular el beneficio se han tomado como conversiones los datos provenientes de dos servicios concretos ofrecidos por Breogán Films, estos son; las suscripciones al portal de segunda mano y la venta de cursos.

Tabla 15: Beneficio neto de Breogán Films

Acción de compra	Nº de conversiones	Beneficio medio unitario	Beneficio
Altas portal	720	20,00	14400
Primer puesto en el portal	360	4,32	1556,4
Venta de cursos	8	500,00	4000
Comisión cursos externos	4	200,00	800
TOTAL:	1092	181,08	20756,4

Fuente: Elaboración propia

- Suscripción al portal de 2ª mano: La cantidad de profesionales suscritos al portal de segunda mano, esto es, un total de 720 personas. Cada uno de ellos paga un precio de 20€ anuales por su suscripción, además del pago opcional de "Destacados", que cuenta con tres tarifas diferentes (2,99€, 3,99€ y 5,99€) para situarse en los primeros puestos del portal durante un número de días determinados y obtener, así, más opciones de vender o alquilar sus materiales audiovisuales.
- Venta de cursos: Respecto a la venta de cursos se obtiene beneficio de dos maneras diferenciadas:
    - Cursos ofrecidos por Breogán Films: El total de cursos ofrecidos por Breogán Films corresponde a 8 (4 de guion y 4 de interpretación), entre los cuales se obtiene un beneficio medio de 500€ en función de los precios establecidos por curso en la estrategia de precio, obteniendo un beneficio total de 4.000€.
    - Comisiones de cursos realizados por compañías externas: Los cursos externos corresponden a los 4 cursos de realización impartidos por compañías externas que, según su precio y la comisión del 20% que recibe Breogán Films, se obtiene un beneficio medio de 200€, lo que corresponde a 800€ de beneficio total.

Teniendo esto en cuenta, el total de conversiones conseguidas son un total de 1.092, lo que suponen un beneficio medio de 181,08€ y un beneficio total de 20.756,4€ para el *marketplace*.

9.2 Priorización de las acciones

A continuación, se exponen las acciones expuestas con la prioridad correspondiente a cada una de ellas. Esta prioridad está marcada en función de su importancia de cara a conseguir la correcta consecución de los objetivos planteados en el presente plan de marketing de Breogán Films.

Como se puede observar en la tabla la mayor parte de las acciones corresponden a la prioridad 1, por lo que gran parte de la inversión recae en ellas.

Prioridad 1 es la máxima para realizar el proyecto. En este nivel se encuentran las acciones correspondientes a los eventos generados por el *market* para ganar notoriedad y reputación, algunas relacionadas con la creación de contenido, el contacto continuo con los clientes y todas aquellas que influyen en el sitio web oficial de Breogán Films para la correcta realización de su labor.

Tabla 16: Priorización de las acciones

Acción	Fase estrategia	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Técnicas de SEO	Conciencia	X		
Publicidad SEM	Conciencia	X		
Creación del sitio web	Conciencia	X		
Marketing de contenidos	Conciencia		X	
Evento de inauguración	Conciencia	X		
Creación perfiles en Redes Sociales	Conciencia	X		
2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	Conciencia	X		
Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	Conciencia			X
Redes sociales: interactividad	Interés			X
Dinamización Landing Page	Interés	X		
Newsletter	Interés		X	
1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	Interés	X		
Formulario	Interés	X		
Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	Interés	X		
Redes sociales: orgánico e informativo	Compra			X
Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	Compra	X		
Retargeting	Compra		X	
Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)	Compra	X		
Banners publicitarios	Compra		X	
Email marketing con contenido específico a cada objetivo	Compra	X		
News con contenido específico a cada objetivo	Compra	X		
Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	Compra		X	
Atención al cliente	Fidelización		X	
Encuesta de satisfacción (email)	Fidelización			X
Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	Fidelización	X		
Blog	Fidelización		X	
Reviews	Recomendación		X	
Engagement RRSS: likes, RT, compartidos	Recomendación			X
Valoraciones personales positivas en RRSS	Recomendación			X
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	Recomendación		X	

Fuente: Elaboración propia

9.3 ROI y ROAS

Se procede a analizar el retorno de la inversión a través del ROI (*return on investment*) y el ROAS (*return on advertising spend*). El ROI obtiene un valor porcentual mediante la medición de las ganancias teniendo en cuenta el porcentaje de rentabilidad en relación con la inversión total, mientras que el ROAS mide los ingresos brutos por cada euro gastado solo en el plan de marketing digital.

Tabla 17: Cálculo del ROI y ROAS

Acciones digitales	Beneficio	Inversión	ROI (en% incluye gastos generales)	ROAS
Técnicas de SEO	669,56	1447,85	-53,75	0,46
Publicidad SEM	669,56	90,00	643,96	7,44
		245,00	-100,00	0,00
Sitio web (hosting + creacción)	669,56	1332,40	-49,75	0,50
Marketing de contenidos	669,56	852,45	-21,45	0,79
Evento de inauguración	669,56	157,38	325,46	4,25
Creación perfiles en Redes Sociales	669,56	27,93	2296,93	23,97
2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	669,56	112,58	494,73	5,95
Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	669,56	726,29	-7,81	0,92
Redes sociales: interactividad	669,56	87,96	661,25	7,61
Dinamización landing Page	669,56	1573,75	-57,45	0,43
Newsletter	669,56	393,44	70,18	1,70
1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	669,56	703,64	-4,84	0,95
Formulario incripción portal o info	669,56	32,00	1992,38	20,92
Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	669,56	283,28	136,36	2,36
Redes sociales: orgánico e informativo	669,56	100,56	565,82	6,66
Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	669,56	141,64	372,73	4,73
Retargeting	669,56	480,00	39,49	1,39
Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)	669,56	141,64	372,73	4,73
		24,00	-100,00	0,00
Banners publicitarios	669,56	40,00	1573,90	16,74
Email marketing con contenido específico a cada objetivo	669,56	24,00	2689,84	27,90
News con contenido específico a cada objetivo	669,56	196,72	240,36	3,40
Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	669,56	393,44	70,18	1,70
FAQs	669,56	157,38	325,46	4,25
Atención al cliente	669,56	59,02	1034,55	11,35
Encuesta de satisfacción (email)	669,56	23,61	2736,37	28,36
Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	669,56	306,88	118,18	2,18
Blog	669,56	288,00	132,49	2,32
Reviews	669,56	192,00	248,73	3,49
Engagement en redes sociales	669,56	41,90	1497,96	15,98
Valoraciones personales (comentarios) en RRSS	669,56	28,80	2224,87	23,25
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	669,56	44,00	1421,73	15,22
Beneficios	**20756,40**			
Total acciones digitales	**31**	**10749,51**		**1,930915846**
TOTAL GENERAL:	**20756,40**	**14173,28**	**46,45**	

Fuente: Elaboración propia

9.3.1 El retorno de la inversión

La fórmula para el cálculo del ROI es = (Beneficio – Total Inversión) / Total Inversión x 100

Se ha tenido en consideración el importe del beneficio neto calculado en la tabla 15, que incluye todos los gastos necesarios.

Este beneficio se recibe a partes iguales entre todas las tácticas llevadas a cabo y, en él, tiene gran importancia la prioridad y el tiempo de acción destinado a cada una. Respecto a la inversión, se ha tenido en cuenta el cálculo del presupuesto de costes para cada acción digital y gastos generales.

Como se observa en la tabla 17, el ROI es del 46,45%, por lo que Breogán Films ganaría un 46,45%, resultado positivo que muestra la viabilidad del proyecto en su primer año de creación.

9.3.2 El ROAS

La fórmula para el cálculo del ROAS es = Ingresos por ventas /Inversión digital

Para obtener este dato se ha tenido en cuenta el dato de beneficio neto de la tabla 15 y el total de inversión digital del presupuesto, esto es, 10.749, 51€.

Como se observa en la tabla 17, el ROAS es de 1,93€, lo que significa que, por cada euro invertido en la campaña, se consiguen 1,93 € de beneficio. De nuevo, otro dato positivo de cara a la creación del proyecto.

9.3.3 Conclusión

Al tratarse de una *start up,* sus beneficios, aunque positivos, no son del todo elevados debido al alto coste de inversión a causa de la creación de la *website* y otros canales que, desde este momento, ya no supondrán ningún gasto, sino que solo necesitarán diversas actualizaciones.

Como se ha comentado a lo largo del plan de marketing, se trata de un negocio escalable del que se espera que, tras resultar viable en su primer año de creación, los beneficios aumenten al partir del 2º año. Dicho esto, tras conseguir un buen posicionamiento y ganar la reputación y notoriedad necesarias para crecer, se prevé que consiga un mayor número de interesados entre su público objetivo a medio-largo plazo, lo que supondría un gran refuerzo económico para Breogán Films y, quizá, la apertura de nuevos servicios.

Tal y como se ha visto anteriormente, tanto el ROI como el ROAS han dado resultados positivos que animan a que Breogán Films sea una realidad. Sin olvidarse de que los datos son orientativos, el ROI ha obtenido un 46,45% y el ROAS 1,93€.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la persona creadora del *marketplace* debería obtener un beneficio propio, se estima que, si restamos el beneficio obtenido, 20.756,4, menos el total general, 14.173,28€, y dividimos el dato resultante por los 12 meses en los que consiste el plan de marketing, esta persona obtendría un beneficio de 548,6€ mensuales. Esto significa que, durante el primer año, el esfuerzo recaería en que Breogán Films resultase viable y no obtener pérdidas para, así, comenzar a ganar mayores beneficios a partir del segundo año.

Además, debe tenerse en cuenta que el ROI está calculado a corto plazo, sin hacer referencia a las tácticas de futuro necesarias, tales como la mejora del posicionamiento o el *branding* del *market*. De esta forma, se espera que este resultado aumente con el paso del tiempo al renovar las diferentes estrategias y sus correspondientes planes.

SIMULACIÓN SUBIDA ROI Y ROAS

Teniendo estos datos en cuenta, se ha llevado a cabo una simulación del presupuesto en la que se han eliminado o reducido ciertas tácticas, así como el prorrateo de alguna de las herramientas a tres años, con el objetivo de mejorar los datos económicos del *market*, esto es, una subida considerable del ROI y ROAS, para mostrar posibles soluciones.

Los cambios serían los siguientes a partir del 2 año:

- Eliminación de la táctica *retargeting*.
- Eliminación de la táctica del evento de inauguración.
- Prorrateo a 3 años de las herramientas *Photoshop* y *Mailchimp*. (Se pagan el primer año, los siguientes no).
- Se prevé una subida en el precio de los cursos de un 5%.

Tabla 18: Simulación totales del presupuesto

Total acciones:	**31,00**
TOTAL DIGITAL:	**10112,14**
Total herramientas	**400,73**
Google Analystics	0,00
Hootsuite	0,00
Photoshop, prorrateo a 3 años	96,73
Mailchimp	204,00
Material para imágenes, cámara, prorrateo a 3 años	100,00
Total material informático	**90,00**
Impresora	90,00
Ordenador	0,00
Coste de personal	**1864,66**
Gestión fiscal	35,18
Comercial	1829,47
Otros gastos	**0,00**
Gastos 1	0,00
Total gastos actividad:	**2355,39**
Total general:	**12467,52**
Plan de contingencia , 5%	**623,38**
TOTAL GENERAL:	**13090,90**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Simulación beneficio del presupuesto

Acción de compra	Nº de conversiones	Beneficio medio unitario	Beneficio
Altas portal	720	20,00	14400
Primer puesto en el portal	360	4,32	1556,4
Venta de cursos	8	525,00	4200
Comisión cursos externos	4	210,00	840
TOTAL:	**1092**	**39,86**	**20996,4**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las dos tablas anteriores, con estos nuevos datos se reducirían los gastos del *marketplace* en su primer año en 1.083,28€, así como un aumento de los beneficios de 239,60€, por lo que el beneficio mensual que obtendría la persona creadora de Breogán Films pasaría de 548,6€/mes a 658,80€ mensuales.

Esto recaería en un resultado de ROI y ROAS superiores a los citados en la tabla 17, obteniendo un ROI que aumentaría del 46,45% al 60,39% y un ROAS, también aumentado, de 1,93€ a 2.07€.

Con todo ello, Breogán Films resulta ser un proyecto viable y rentable que, sin duda, será una buena inversión para el bien de la sociedad y su cultura.

10 MECANISMOS DE CONTROL

Una vez analizada la rentabilidad de las acciones establecidas, se plantea la manera en la que se van a medir los resultados que se obtengan, para saber si se han cumplido los objetivos previstos y de qué forma.

10.1 Cuadro de mando

En el cuadro de mando se muestran las acciones externas del total de acciones definidas anteriormente y los KPI adecuadas para efectuar la medición de cada una de ellas. Los KPI definidos para cada acción son los siguientes:

- SEO/SEM: entre los 10 primeros puestos del buscador.
- Seguidores en Instagram, Facebook, Twitter y Tik Tok: 600.
- Seguidores en YouTube: 300.
- Conseguir un 80% de *engagement* en RRSS.
- 85% del total de los comentarios resulten positivos.
- 720 suscritos al portal.
- 200 jóvenes creadores como BBDD real.
- 4 alumnos de prácticas anuales.
- 8 cursos vendidos al año.
- 4 salas de cine para promociones.
- 832 encuestas respondidas de las 924 totales enviadas. (720 profesionales + 200 jóvenes + 4 prácticas).
- 1.848 emails enviados. (924 x 2).
- 11 entrevistas, una por cada mes.

A través de estos KPI se podrá averiguar si se consiguen los objetivos planteados durante el tiempo de interés. También se detalla la herramienta y la persona responsable que llevará a cabo cada medición, junto con la periodicidad en la que se llevarán a cabo, todas de forma semanal, menos los cursos vendidos, los emails y las entrevistas, que se medirán de forma puntual.

Con la columna KPI obtenido se podrá realizar el correcto seguimiento para conocer cuánto del KPI objetivo se ha conseguido y cuánto falta en un tiempo específico, con el fin de realizar las correspondientes modificaciones hasta conseguir el mínimo establecido tras corregir la desviación del objetivo SMART.

Para mostrar la funcionalidad de la tabla, se ha aplicado una simulación en la columna del KPI obtenido de cara a los primeros 8 meses de creación del *marketplace*. Junto a esto, la columna "Acumulado medición" está prevista para los datos obtenidos en el mes 6 de medición, de tal forma que la desviación del objetivo SMART está calculada partiendo del dato resultante de restar las columnas "KPI total de impacto acción" y "KPI Objetivo SMART".

A su vez, se ha añadido una tabla de "Crecimiento medio mensual", para que la medición sea más sencilla y poder saber, así, si se están cumpliendo con los objetivos planteados cada mes.

Tabla 20: Cuadro de mando

Acción	KPI Objetivo SMART	Crecimiento medio mensual	Acumulado medición	KPI obtenido	Herramienta	Medición	KPI total de impacto acción	Desviación objetivo SMART	Responsable de la medición	Desviación objetivo SMART corregido
Técnicas de SEO/SEM	10	1		15	Google Analytics	Semanal	15	5	Seo Specialist	
Seguidores en Insagram, LinkedIn, Twitter y Tik Tok	600	50	300	400	Hootsuite	Semanal	400	-200	Community Manager	-
Seguidores en Youtube	300	25	180	215	Hootsuite	Semanal	215	-85	Community Manager	-
90% de reviews positivas	832	69	600	720	-	Semanal	720	-112	Digital Account Manager	-
Engagement en RRSS	80%	0	60	70	Hootsuite	Semanal	-	-	Community Manager	-
Valoraciones personales en RRSS positivas	85%	0	60	70	Instagram, Twitter y Facebook Insights	Semanal	-	-	Community Manager	-
1% Profesionales suscritos al portal	720	60	500	650	Google Analytics	Semanal	650	-70	Social CRM Manager	-
Jóvenes creadores que suban sus proyectos	200	17	100	180	Google Analytics	Semanal	180	-20	Social CRM Manager	-
Alumnos anuales de prácticas entre los 580 estudiantes anuales de CAV en Galicia	4	0	0	2	Google Analytics	Semanal	2	-2	Social CRM Manager	-
50% cursos vendidos	6	1	1	4	Google Analytics	Puntual	4	-2	Social CRM Manager	-
2% salas de cine en Galicia (186)	4	0	0	1	-	Semanal	1	-3	Comercial	-
90% de respuesta de las 924 encuestas enviadas	832	69	500	700	CSAT	Semanal	700	-132	Customer service/experience	-
2 email anuales con cada cliente (924)	1.848	154	1000	1.550	Mailchimp	Puntual	1.550	-298	Digital Comunication Specialist	-
Contestar al 90% de las positivas y revertir el 10% de las negativas	920	77	500	-	-	-	-	-	-	-
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	11	1	5	9	Instagram Insights	Puntual	9	-2	CEO Breogán Films	-

Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Ejemplos de KPI por tipos de canal

Los KPI pueden varias según los objetivos marcados, por lo que, a continuación, se muestran algunos de los KPI que se podrían tener en cuenta para medir las acciones digitales expuestas.

Estrategia de sitio web

- Número de visitas que recibe la web.
- Número de usuarios.
- Número de usuarios recurrentes.
- Páginas vistas únicas.
- Páginas por sesión.
- Porcentaje de tasa de rebote.
- Duración media de la sesión.
- Número de conversiones.

Estrategia SEO

- Tráfico orgánico.
- Número de palabras clave posicionadas.
- Número de páginas posicionadas.
- Sesiones orgánicas por palabra clave.
- Conversiones por tráfico orgánico y pagado.
- Velocidad de página.

Estrategia SEM

- Tasa de conversión.
- Impresiones.
- Alcance.
- Número de clics.
- Coste por adquisición (CPA).
- Coste por clic (CPC).
- Coste por mil impresiones (CPM).
- Tasa de rebote.

Estrategia de Redes Sociales

- Número de seguidores.
- Alcance orgánico.
- Impresiones.
- Interacción.
- Visitas al sitio web.

Estrategia en email marketing

- Tasa de apertura.
- Tasa de clic.
- *Clic though rate* (CTR).
- Tasa de rebote.

Estrategia de atención al cliente

- Consultas recibidas.
- Tiempo desde que el usuario hace la consulta hasta que consigue la resolución.
- Consultas positivas o negativas.
- Opiniones positivas o negativas.

10.1.2 Herramientas de medición

Como se ha comentado anteriormente, se hará uso de herramientas que permitan obtener una versión gratuita de cara a conseguir estadísticas y otros datos de interés para Breogán Films.

Google *Analytics*

Herramienta de Google más conocida y usada para realizar las mediciones de cualquier sitio web. Es gratuita y permite acceder a una gran cantidad de datos. A través de ella se podrá conocer el tráfico recibido, así como el número de conversiones, tiempo por usuario en las diferentes páginas de la web o su comportamiento en el embudo de conversión, entre otros muchos datos de interés.

Hootsuite

Gestionar las redes sociales de Breogán Films y poder programar las publicaciones en cada una de ellas, algo muy positivo debido al gran número de RRSS con las que cuenta el *marketplace*.

CSAT

Con el fin de gestionar la atención al cliente y conocer la cantidad de interacciones recibidas y si estas han resultado ser positivas o negativas.

Mailchimp

Esta herramienta se complementará con informes de Google *Analytics*. Con *Mailchimp* se realizarán las automatizaciones correspondientes y la creación de emails personalizados.

Instagram, Twitter y Facebook Insights

Perfectas para conocer las interacciones de los usuarios con el contenido publicado en redes sociales y realizar un correcto seguimiento en el tiempo. Pueden complementarse con informes de *Hootsuite* y, al igual que *Mailchimp*, con informes de Google *Analytics*.

10.2 Plan de contingencia

En este apartado se muestran las correcciones que se podrían realizar en el caso de que alguna de las acciones no consiga sus objetivos según el KPI correspondiente. En la siguiente tabla se especifican los riesgos de cada táctica y las posibles soluciones que se pueden llevar a cabo.

Estas soluciones están presupuestadas según el 5% definido en el presupuesto, significando un total de 674,92€. Este importe se destinará a las acciones que resultan claves de cara a conseguir los objetivos planteados en función de la prioridad de cada una, obteniendo mayor porcentaje de presupuesto aquellas tácticas con prioridad 1 o alta.

Tabla 21: Plan de contingencia

Nº	Acción	Prioridad	Coste de la Acción	Riesgos	Posibles soluciones	Probabilidad de riesgo	% asignado del presupuesto de contingencias	Asignación del presupuesto de contingencias
1	Técnicas de SEO	Alta	12,13%	No subir de posiciones en buscadores	Crear estrategia de link building	Alta	8,00%	53,99 €
2	Publicidad SEM	Alta	3,40%	Que no se obtengan los clics esperados	Aumentar el CPC máximo	Media	4,00%	27,00 €
3	Creación del sitio web	Alta	12,77%	Que el diseño requiera de más tiempo	Aumentar la partida presupuestaria y el tiempo establecido	Media	4,00%	27,00 €
4	Marketing de contenidos	Media	8,65%	Que la redacción requiera más tiempo	Aumentar la partida presupuestaria	Baja	1,00%	6,75 €
5	Evento de inauguración	Alta	0,57%	No conseguir el suficiente público	Transmitirlo en diferentes canales online	Media	4,00%	27,00 €
6	Creación perfiles en Redes Sociales	Alta	0,28%	Que la identidad corporativa no sea correcta ni atractiva	Rehacer identidad	Baja	1,00%	6,75 €
7	2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	Alta	1,14%	Que no haya proyectos que presentar	Aumentar la partida presupuestaria	Media	4,00%	27,00 €
8	Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	Baja	7,37%	Que programar requiera más tiempo	Aumentar la partida presupuestaria	Baja	1,00%	6,75 €
9	Redes sociales: interactividad	Baja	0,07%	No conseguir los seguidores esperados	Reformular estrategia y contenidos	Baja	1,00%	6,75 €
10	Dinamización landing Page del servicio	Alta	12,13%	Que la creación requiera más tiempo	Plugins que agilicen la creación	Alta	8,00%	53,99 €
11	Newsletter	Media	3,99%	Que no se abran	Cambiar el CTA	Media	4,00%	27,00 €
12	1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	Alta	4%	No conseguir las colaboraciones necesarias	Mejorar el trabajo comercial	Media	4,00%	27,00 €
13	Formulario	Alta	0%	Que los usuarios no lo cumplimenten	Cambiar el CTA	Baja	1,00%	6,75 €
14	Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	Alta	2,87%	Que se supere el límite de envíos mensuales	Contratar la tarifa Standard	Media	4,00%	27,00 €
15	Redes sociales: orgánico e informativo	Baja	1,02%	Falta de interés	Encuestas	Baja	1,00%	6,75 €
16	Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	Alta	1,44%	No conseguir el interés esperado	Rediseñar la landing	Alta	8,00%	53,99 €
17	Retargeting	Media	4,87%	No atraer leads de calidad	Cambiar la estrategia	Media	4,00%	27,00 €
18	"Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)"	Alta	1,68%	Que no se consigan clics	Lanzar marketing promocional	Baja	1,00%	6,75 €
19	Banners publicitarios	Media	0,49%	Que no se consigan clics	Cambiar el CTA	Baja	1,00%	6,75 €
20	Email marketing con contenido específico a cada objetivo	Alta	2,87%	Poca tasa de apertura	Cambiar estrategia	Media	4,00%	27,00 €
21	News con contenido específico a cada objetivo	Alta	2,00%	Poca tasa de apertura	Cambiar estrategia	Media	4,00%	27,00 €
22	Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	Media	3,99%	Que no se consigan clics	Aumentar el descuento	Media	4,00%	27,00 €
23	FAQs	Media	1,60%	Que las preguntas no sean suficiente	Crear un chatbot	Baja	1,00%	6,75 €
24	Atención al cliente	Media	0,60%	Que la atención requiera más tiempo	Crear un chatbot	Baja	1,00%	6,75 €
25	Encuesta de satisfacción (email)	Baja	0,24%	Que la atención requiera más tiempo	Crear un chatbot	Baja	1,00%	6,75 €
26	Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	Alta	3,11%	Que se supere el límite de envíos mensuales	Contratar la tarifa Standard	Media	4,00%	27,00 €
27	Blog	Media	2,92%	Que la redacción requiera más tiempo	Colaborar con otros blogs y hacer gest post	Baja	1,00%	6,75 €
28	Reviews	Media	1,95%	Pocas reviews	Email pidiendo que hagan su review	Media	4,00%	27,00 €
29	Engagement RRSS: likes, RT, compartidos	Baja	0,43%	Pocas interacciones	Contenido más llamativo	Media	4,00%	27,00 €
30	Valoraciones personales positivas en RRSS	Baja	0,29%	Obterner alto pocerntaje de valoraciones negativas	Ofrecer respuestas concretas y soluciones	Baja	1,00%	6,75 €
31	Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	Media	0,49%	No encontrar profesionales que quieran colaborar	Establecer una mayor red de contactos	Alta	7,00%	47,24 €
							TOTAL:	674,92 €

Fuente: Elaboración propia

11 FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES

Para terminar, se recoge en la siguiente tabla un resumen de todas las acciones descritas anteriormente, con el objetivo de detallas sus aspectos claves, a lo que se añade, también, el público objetivo y el mensaje de cada una.

Tabla 22: Fichas resumen de las acciones

Nombre acción	Fase	Objetivo específico	Descripción acción	Público objetivo	Mensaje	Calendario	Presupuesto	Prioridad	Responsables	Coste de opotunidad	Kpi
Técnicas de SEO	Conciencia	Atraer tráfico al sitio web	Posicionar el sitio web entre los primeros resultados del buscador	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Información y oportunidades en el sector cinematográfico	Siempre	1447,85	Alta	SEO Specialist	Ninguno	Posición media en buscadores
Publicidad SEM	Conciencia	Atraer tráfico al sitio web	Crear anuncios de campañas	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	No esperes a que te lo cuentes, ¡descúbrelo!	Campañas puntuales	335,00	Alta	SEM Specialist	Ninguno	Visitas al sitio
Creación del sitio web	Conciencia	Atraer a los usuarios con un diseño y una usabilidad buena	Ofrecer toda la información sobre la empresa y sus servicios	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Tu futuro en el cine esta aquí	1er mes	1332,00	Alta	Webmaster	Ninguno	Nº de usuarios
Marketing de contenidos	Conciencia	Ofrecer contenido de calidad a nuestro target para atraer tráfico	Crear contenido de calidad a través de blogs, vídeos, etc.	Jóvenes creadores y estudiantes	No solo vendemos, si no que ayudamos	Siempre	852,45	Media	Content Manager	Ninguno	Visualizaciones
Evento de inauguración	Conciencia	Ganar notoriedad de marca	Informar sobre la totalidad de los servicios del market y sus beneficios	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	El futuro esta aquí	2º mes	157,38	Alta	Digital Marketing Manager	Ninguno	Nº de colaboradores
Creación perfiles en Redes Sociales	Conciencia	Ganar notoriedad de marca	Ofrecer contenido de calidad	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Estamos aquí, se que estás interesado	15 días	27,93	Alta	Community Manager	Ninguno	Nº de seguidores
2 Eventos estacionales para presentar los proyectos realizados	Conciencia	Mostrar la importancia de la empresa en la cultura	Mostrar contenido específico que se haya creado con la ayuda de la empresa	Jóvenes creadores, estudiantes,profesionales del sector e instituciones	Esto es lo que creamos	2 meses	112,58	Alta	CEO Breogán Films	Ninguno	Nº de colaboradores
Publicaciones en Instagram, Twitter, Linkedin, Tik Tok y YouTube	Conciencia	Atraer tráfico orgánico	Ofrecer contenido de calidad	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Ofrecemos contenido periódicamente	Siempre	726,29	Baja	Community Manager	Ninguno	Alcance de publicaciones
Redes sociales: interactividad	Interés	Atraer tráfico orgánico	Ofrecer contenido de calidad	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Únete a nuestra comunidad	Siempre	87,96	Baja	Community Manager	Ninguno	Alcance orgánico
Dinamización landing Page del servicio	Interés	Atraer tráfico orgánico a través de información de calidad	Ofrecer toda la información sobre los servicios y la empresa, así como el espacio donde adquirirlos	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Tu futuro en el cine esta aquí	1er mes	1573,75	Alta	Webmaster	Ninguno	Nº de visitas
Newsletter	Interés	Aumentar el interés	Complemento de valor para los usuarios que quieran estar al día de las noticias	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Te mereces estar al día	Siempre	393,44	Media	Content Manager	Ninguno	Tasa de apertura
1 evento importante al mes: conferencias, entrevistas	Interés	Aumentar el interés y BBDD	Ofrecer contenido de interés sobre el sector del cine de la mano de profesionales	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Se interesan por nosotros	10 meses	703,64	Alta	CEO Breogán Films	Ninguno	Nº de colaboradores
Formulario	Interés	Obtener datos de los usuarios para la BBDD	Obtener datos de interés de los usuarios interesados en el market	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Es el momento	Siempre	32,00	Alta	Content Manager	Ninguno	Nº de envíos
Email marketing a BBDD tras formulario: descuento por primera compra	Interés	Mostrar interés por los clientes	Incitar a una compra nueva o la primera subliminalmente	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Es el momento	Siempre	283,28	Alta	Digital Communication Specialist	Ninguno	Nº de conversiones
Redes sociales: orgánico e informativo	Compra	Atraer tráfico orgánico	Ofrecer contenido de calidad	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Ofrecemos contenido periódicamente	Siempre	100,56	Baja	Community Manager	Ninguno	Nº de seguidores
Landing Page con mensaje asociado a los objetivos	Compra	Informar sobre los servicios	Ofrecer información concreta sobre los servicios	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Tu futuro en el cine esta aquí	Siempre	141,64	Alta	Webmaster	Ninguno	Visitas al sitio
Retargeting	Compra	Llevar a los leads a la conversión	Conducir a los leads por diferentes canales de la marca para que compren y fidelicen	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Te ofrecemos lo que necesitas	Siempre	480,00	Media	Digital Marketing Manager	Ninguno	Visitas al sitio
Email automation: (bienvenida, confirmación de compra/venta/alquiler/formación)	Compra	Comunicación directa y continua con los clientes	Contactar con los clientes en momentos clave	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Estamos pendientes de ti, nos importas	Siempre	165,64	Alta	Digital Communication Specialist	Ninguno	Contactos/ leads
Banners publicitarios	Compra	Publicidad sobre el market y sus servicios	Ofrecer la mayor información posible a los usuarios	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	No pierdas la oportunidad	Campañas puntuales	40,00	Media	SEM Specialist	Ninguno	Visualizaciones
Email marketing con contenido específico a cada objetivo	Compra	Influir en la decisión del cliente	¿Por qué debe adquirir este servicio?	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Es el momento	Siempre	24,00	Alta	Digital Communication Specialist	Ninguno	Tasa de apertura
News con contenido específico a cada objetivo	Compra	Influir en la decisión del cliente	¿Por qué debe adquirir este servicio?	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Es el momento	Siempre	196,72	Alta	Digital Account Manager	Ninguno	Tasa de apertura
Marketing promocional: Promociones en cursos y cuotas de inscripción según la marcha de la inversión vs resultados (ROI)	Compra	Incitar a una compra	Incitar a una compra nueva o la primera con un descuento	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Es el momento	Siempre	393,44	Media	Digital Communication Specialist	Ninguno	Nº de conversiones
FAQs	Compra	Generar confianza en el usuario	Ofrecer la mayor información posible a los usuarios	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Me importas	Siempre	157,38	Media	Digital Marketing Manager	Ninguno	Usuarios
Atención al cliente	Fidelización	Generar confianza en el usuario	Atender a las consultas online o telefónicas	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Me importas	Siempre	59,02	Media	Customer Service/Experience	Ninguno	Formulario rellenados y llamadas
Encuesta de satisfacción (email)	Fidelización	Generar confianza en el usuario	Preguntar al cliente su experiencia y hacer mejoras en el servicio	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Me importas	Siempre	23,61	Baja	Customer Service/Experience	Ninguno	Respuestas
Email marketing personalizado al resultado de la encuesta	Fidelización	Comunicación directa y continua con los clientes	Conocer la opinión de los clientes	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Gracias por tu tiempo y confianza	Siempre	306,88	Alta	Digital Account Manager	Ninguno	Tasa de apertura
Blog	Fidelización	Satisfacer a los usuarios conc ontenido de calidad	Ofrecer contenido de calidad	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Te mereces estar al día	Siempre	288,00	Media	Content Manager	Ninguno	Usuarios
Reviews	Recomendación	Conocer lo que opinan los clientes	Analizar las opiniones de los clientes y mejorar	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Tu opinión nos ayuda a mejorar	Siempre	192,00	Media	Digital Account Manager	Ninguno	% de valoraciones positivas y % de negativas
Engagement RRSS: likes, RT, compartidos	Recomendación	Impacto e interés de los usuarios	Evaluar el interés del contenido ofrecido	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Tu opinión nos ayuda a mejorar	Siempre	41,90	Baja	Community Manager	Ninguno	Alcance de publicaciones
Valoraciones personales positivas en RRSS	Recomendación	Conocer lo que opinan los clientes	Analizar las opiniones de los clientes y mejorar	Jóvenes creadores, estudiantes y profesionales del sector	Tu opinión nos ayuda a mejorar	Siempre	28,80	Baja	Community Manager	Ninguno	% de valoraciones positivas y % de negativas
Entrevistas a profesionales del sector en Instagram	Recomendación	Mejorar el posicionamiento de marca	Colaborar con profesionales para que den a conocer el market entre sus seguidores	Jóvenes creadores, estudiantes, profesionales del sector e instituciones	Ofrecemos contenido de valor respaldado por profesionales	Siempre	44,00	Media	CEO Breogán Films	Ninguno	Seguidores nuevos
						Total:	10749,11				

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La idea de realizar este proyecto de plan de marketing digital sobre la creación de un *marketplace* llamado Breogán Films, *start* up comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa, surgió por la necesidad de ofrecer un apoyo a los jóvenes creadores que se ven con enormes trabas a la hora de acceder al terreno laboral en el sector cinematográfico, tras haber finalizado su carrera de Comunicación Audiovisual, o similares.

Tal y como se dice en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) el cine es fundamental a la hora de garantizar la educación y el trabajo, así como la reducción de desigualdades o la creación de ciudades y comunidades más sostenibles, resilientes e inclusivas. Esto se resume en que la cultura es uno de los aspectos más fundamentales para la sociedad y, como tal, debe preservarse. Su implicación con el cambio climático se traspasa, también, a las salas de cine, las cuales se suman a la vida sostenible realizando mejoras que reducen el impacto negativo en el medio ambiente. A ello hay que añadir las prácticas enmarcadas dentro del "*Green Shooting*" que se comienzan a realizar en los rodajes y que ponen en valor la consecución de prácticas sostenibles.

Tras el análisis del macroentorno bajo el enfoque PESTEL y el profundo análisis del sector, mercado y competencia, se ha llegado a importantes conclusiones en cuanto a la problemática situación actual de la industria cinematográfica. Las salas de cine no pasan por su mejor momento. Después de las constantes bajadas y subidas del IVA en el cine en función del gobierno que dirigiese el país, que provocó la subida de los precios de las entradas, seguido por la reciente pandemia de COVID-19 vivida, que ocasionó la pérdida total de espectadores, y terminando por el auge de las plataformas de *streaming*, que ofrecen a los usuarios cantidades ingentes de contenido por precios económicos, se ha ocasionado que las salas de cine se encuentren en un nivel de ingresos bastante inferiores a años anteriores y, por lo tanto, que la precariedad laboral del sector aumente, tanto en relación a la dificultad de iniciarse en él, como a lo complicado de mantenerse y tener un trabajo continuo. Esto no se debe a los niveles de producción, ya que, en 2021, se llevó a cabo la producción de casi 300 largometrajes, gracias a la gran cantidad de excelentes profesionales que hay en España y que, por su gran trabajo e implicación con la cultura, han colocado al cine español como uno de los cines mejor valorados en todo el mundo.

A su vez, para que el cine funcione e interese, es necesario que exista una diversidad de historias, de personajes, de estilos y de vivencias con las que sentirnos identificados, y para ello se requiere diversidad en cuanto a los creadores que escriban esas historias desde diferentes puntos de vista. Tras la encuesta que se realizó sobre la industria cinematográfica a un total de 115 personas, con el objetivo de definir al *buyer* persona de Breogán Films, se obtuvo el dato de que el 80% de encuestados considera que los jóvenes se encuentran con muchos obstáculos laborales en este sector, obstáculos que se traducen en la falta de contactos, falta de oportunidades laborales, condiciones precarias, la brecha de género y el tratarse de una industria en la que siempre trabajan los mismos.

Por ello nace Breogán Films, un *marketplace* que, a través de su sitio web, ofrece diversos servicios que prometen mejorar la situación de los jóvenes creadores en la industria, tales como un portal de divulgación de sus propios proyectos para conectarlos con otros profesionales o productoras audiovisuales, la oferta de diferentes cursos de guion, interpretación y realización, para que puedan recibir la formación necesaria de la mano de profesionales con el objetivo de convertirse en uno de ellos, un portal de segunda mano, para darle un segundo uso a los materiales audiovisuales y fomentar la economía circular, la posibilidad de realizar prácticas universitarias a los estudiantes para que tengan su primera experiencia en el sector y, por último, aportar diversa información sobre las novedades de la industria que sean de su interés. Todo ello se hará mediante una comunicación continua y directa y, por supuesto, con el apoyo de los socios clave del *market* y los, ya citados, profesionales del sector. También es una iniciativa actual fomentar la cultura en ayuntamientos y comunidades, con el fin de que promuevan actividades en ludotecas, salas y fórums de reunión. Esto presenta una excelente ocasión de convertir estas instituciones en socios clave para la distribución de las nuevas producciones hechas desde Breogán Films o patrocinadas y promovidas desde el *marketplace*.

Por su parte, los clientes encontrarán en Breogán Films la posibilidad de lanzar y materializar sus proyectos y, por qué no, llegar a conseguir su proyección nacional, algo que, de por sí, no está a su alcance debido a la carencia de contactos de valor y de oportunidades con las que cuentan, y la falta de equipo de cara a sacar adelante sus proyectos.

El tamaño de mercado representado por el TAM, SAM y SOM ha permitido tener una visión clara de los clientes potenciales de Breogán Films, tomando la decisión de dirigir el primer año de creación del *market* a los jóvenes creadores entre los 23 y los 35 años pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Galicia, con el objetivo de aumentar los servicios al mercado nacional en los siguientes años. Breogán Films ha estudiado profundamente a sus clientes para poder diferenciar su evolución desde la conciencia a la fidelización, pasando por generar interés y convertirlos en evangelizadores, durante su viaje por los servicios de la empresa. De esta forma, se pretende conseguir los objetivos Smart previstos y que el *funnel* de conversión sea lo más grande posible en torno al *Serviceable Available Market*

Con este fin, se han creado diferentes tácticas digitales en torno a los objetivos generales y específicos estipulados en este plan de marketing digital.

Respecto a estos objetivos sobre los que se ha creado la correspondiente estrategia, se extrae lo siguiente:

- Los objetivos destinados a conseguir la notoriedad que necesita Breogán Films en su primer año de creación, sin duda, servirán para posicionar al *marketplace* entre los 10 primeros puestos del buscador. Además, la generación de la base de datos y la obtención de los seguidores en sus determinadas redes sociales servirán para crear una comunidad de usuarios a los que ofrecer diferentes servicios que cubran sus necesidades e inquietudes. De esta forma, se sitúa a Breogán Films como un *market* de referencia tanto para sus clientes, como para las productoras audiovisuales locales y nacionales.

- Respecto a los objetivos destinados a conseguir la fidelización de sus clientes, se estima conseguir un 90% de encuestas y *reviews* positivas, que generen el correcto boca a boca positivo para llegar a una mayor cantidad de *leads* potenciales y cumplir con la expectativa de poder aumentar el mercado, a partir del segundo año, a todo el país.

- Breogán Films resulta ser un proyecto viable en su primer año de creación, a partir de los beneficios adquiridos que conforman un ROI de un 46,45% y un ROAS de 1,93€.

No podemos terminar estas conclusiones sin hablar de la viabilidad demostrada de este proyecto durante su primer año. Se ha realizado una simulación de mejora de sus datos con el objetivo de mostrar una previsión del ROI y ROAS a largo plazo y poder hacerse una idea del futuro del *marketplace*. Tras ello, se han obtenido datos muy favorables que, sin duda, dan pie a creer que el proyecto puede ser toda una realidad, con una subida del ROI al 60,39% y del ROAS a 2,07€.

En definitiva, tras los buenos resultados obtenidos en cuanto a la viabilidad de la *start* up y la necesidad de cierta parte de la población porque se haga realidad, la autora de este plan de marketing digital toma la decisión de apostar por el proyecto y, también, de aumentar sus líneas de negocio mejorando, todavía más, su propuesta de valor inicial. Sirva este documento como base para la creación del *marketplace* a través de todas las pautas que en él se encuentran, tales como un calendario de acciones digitales, KPI objetivos óptimos a vigilar, planes de contingencia llegado el caso y, herramientas de ejecución y medición, entre otras.

Breogán Films llega para externalizar el talento y la cultura gallega, así como para impulsar la cultura y contribuir positivamente a la sociedad en su conjunto.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Este plan de marketing digital se ha basado en conseguir la viabilidad del primer año de creación del *marketplace* Breogán Films, gracias al logro de una buena planificación de objetivos y sus correspondientes tácticas detalladas a lo largo del mismo. Se exponen las siguientes implicaciones empresariales:

Implicaciones con los creadores:

- Se aporta al creador la posibilidad de conectar sus proyectos y su talento con productoras audiovisuales y otros profesionales del sector.
- Se les da la oportunidad de establecer colaboraciones entre otros creadores para sacar adelante sus proyectos.
- Se les dota de la formación específica y necesaria para desarrollarse como profesionales.

- Se les aporta información de interés sobre novedades en el sector a través del sitio web.
- Se crea el primer *marketplace* audiovisual gallego para jóvenes creadores.
- Se genera una comunidad de personas con los mismos intereses.

Implicaciones con los profesionales del sector:

- Se crea una red de profesionales como ayuda para establecer colaboraciones dentro del sector.
- Se les ofrece la posibilidad de conocer a nuevos talentos.

Implicaciones con las productoras audiovisuales:

- Nuevas proyecciones de interés para producir.
- Nuevos profesionales para crear proyectos desde cero.

Implicaciones con el sector:

- Descubrimiento de grandes profesionales del sector.
- Nuevos proyectos de cine de diferentes géneros y temáticas.
- Apoyo al fenómeno conocido como "cine español".
- Se crea una red de profesionales y de instituciones de interés.

Implicaciones con la sociedad:

- Creación de puestos de empleo.
- Creación de proyectos rentables.
- Externalización de talento y cultura gallega.
- Creación de riqueza cultural mediante un plan viable.

Implicaciones con el ámbito universitario:

Gracias al valor de trabajar con una metodología se garantiza la viabilidad del proyecto creado de la siguiente manera:

- Realización de encuestas para conocer estadísticas de interés en el estudio.
- Planificación en tiempo.
- Estimación del retorno de la inversión realizada.
- Prevención de la contingencia y de cuadros de mando.
- Previsión de cálculos del primer año y de los siguientes, permitiendo estimar costes y beneficios a medio y largo plazo.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

A lo largo del desarrollo de este plan de marketing digital se ha encontrado algunas limitaciones que han dado lugar a que ciertos cálculos puedan ser, finalmente, estimativos. La principal limitación es la falta de acceso a algunos de los denominados "socios clave" con el fin de realizar entrevistas en profundidad a diferentes personalidades consideradas de interés para el objeto de estudio, estos son: docentes alineados con la comunicación audiovisual y la industria cinematográfica, con el fin de evaluar la importancia de la diversidad en el sector; patrocinadores de la s*tart up* y productoras audiovisuales, para comprender el interesante impacto que la empresa podría tener en el sector; inversores, para conocer su implicación de cara al buen desarrollo de la compañía; profesionales del sector, con el objetivo de evaluar la precariedad laboral del mismo y conocer sus expectativas de futuro; y, por último, asociaciones culturales con las que establecer colaboración, así como el propio Ministerio de Cultura y Deporte para conseguir alguna de las subvenciones disponibles.

Para llevar a cabo estas relaciones con los socios clave es fundamental la figura del comercial, el cual se ocupará de conseguir los contactos necesarios, por lo tanto, el no disponer de un comercial adecuado se traduce en una gran limitación a la hora de prever los beneficios del *market*.

Respecto a la encuesta realizada para definir el *buyer* persona de Breogán Films, independientemente de haber alcanzado un total de 115 encuestas respondidas, solamente 89 de ellas corresponden a personas con edades comprendidas entre los 23 y los 35 años, por lo que sería conveniente mejorar esta cifra de respuestas de interés para concretar de manera más detallada las necesidades de los jóvenes creadores y del sector en general.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de las limitaciones expuestas anteriormente, este plan de marketing digital se ha llevado a cabo para ejecutar la correcta planificación de estrategias y acciones concretas, así como la realización de un presupuesto estimativo para el primer año de creación de la *start* up Breogán Films. Una vez ya se han obtenido estos datos y se tienen detallados los objetivos a conseguir, se pueden comenzar a pensar en el crecimiento de la empresa tras resultar viable en su primer año, estudiando la evolución de los gastos e ingresos, que también han sido desarrollados.

Entre las posibles futuras líneas de investigación se encuentra la de aumentar el servicio del *marketplace* Breogán Films al mercado nacional, saliendo de los márgenes de la Comunidad Autónoma de Galicia para poder llegar a un mayor número de creadores a nivel España. Con esto, se supone que se conseguiría un considerablemente aumento de la BBDD del *market* y, por lo tanto, un aumento de sus beneficios. Asimismo, otra línea de futuro sería el ofertar nuevos productos y servicios para estos jóvenes, con el fin de ofrecerles mayores facilidades de cara a su inclusión en el sector, así como otros servicios a los profesionales de la industria para que establezcan una mayor red de colaboraciones. Esto puede conllevar sinergias con otras *start up* de ámbito nacional o local en futuros emplazamientos de la empresa.

Finalmente, otra posible línea de futuro sería la posibilidad de ser totalmente autónoma, sin necesidad de necesitar de la ayuda de terceros, esto es, se eliminarían los cursos externos, ya que, independientemente de que no se cuente en los beneficios con las comisiones de la realización de estas formaciones, el plan de marketing sigue resultando viable. Además de esto, si se decidiera prescindir de las prácticas, por las que no se recibe beneficio económico, pero sí de posicionamiento y de notoriedad, los gastos serían inferiores, ya que se podrían eliminar como agenda de trabajo de la figura del comercial que, de la forma actual, es totalmente necesaria y cuenta, quizá, con demasiados clientes con los que contactar.

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle la gracias especialmente a mi tutora, María Dolores Méndez Aparicio, por su gran implicación y dedicación con este proyecto, por ofrecerme en todo momento la ayuda necesaria para sacarlo adelante y aportarme diferentes opiniones para enriquecer el trabajo. Siempre me ha dado ánimos en cada entrega y ha estado disponible para cualquier duda o problema que me surgiera. Gracias, Maule.

También, quiero agradecer a las 115 personas que contestaron a la encuesta para definir el público objetivo de Breogán Films, por dotarme de información valiosa y necesaria para el correcto desarrollo del proyecto.

Por último, agradecer a la UOC la posibilidad de realizar una formación tan completa y detallada que, sin duda, es una gran carta de presentación de cara a mi futuro laboral, y con la que considero que he aprendido los aspectos más relevantes a la hora de realizar un correcto plan de marketing digital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Navío Navarro, M. [Mariché]; Vilella Nebot, C. [Caro]. (2ª edición: octubre 2020). *Guía para la elaboración de un plan de marketing digital.* [recurso de aprendizaje]. Recuperado del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00274716/html5/PID_00274716.html

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2021). *Marco General de Medios en España* [PDF file] Disponible en: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf

Historia National Geographic. (2019). *La primera película de la historia.* https://historia.nationalgeographic.com.es/a/primera-pelicula-historia_14051

[Presencia Universitaria]. (19 de diciembre de 2013). *La primera película de la Historia - Hermanos Lumière (Francia).* [vídeo en línea]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=Kykg4MRj0MI

Academy of Motion Picture Arts and Sciences (s.f.) *FOREIGN LANGUAGE FILM AWARD FACTS MOST NOMINATIONS AND AWARDS.* [PDF file] Disponible en: https://awardsdatabase.oscars.org/Help/Statistics?file=For-Facts.pdf

Historia National Geographic. (2020). *Los hermanos Lumière y el nacimiento del cine.* https://historia.nationalgeographic.com.es/a/hermanos-lumiere-y-nacimiento-cine_12264

Film Affiity, (s.f.). *Riña en un café*. https://www.filmaffinity.com/es/film397925.html

Cinema 23 (s.f.) Historia del cine español [entrada de blog]. *Cinema 23.* https://cinema23.com/blog/trayecto23/historia-del-cine-espanol/

Enforex. (2022). *Cine español.* https://www.enforex.com/espanol/cultura/cine-espanol.html

Cineconñ (2018). *Breve historia de nuestro cine.* https://cineconn.es/breve-historia-de-nuestro-cine/

Rogan, J. [Joe Rogan]. (junio de 2021). #1675 – Quentin Tarantino. [episodio del podcast]. En *The Joe Rigan Experience.* Spotify. https://open.spotify.com/episode/5cdu4y60lq6QXyUbhMpVWH

Fotogramas (2022). *La película de Pedro Almodóvar que inspiró a Quentin Tarantino para cambiar el cine de los 90.* https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a40867304/la-pelicula-de-pedro-almodovar-que-inspiro-a-quentin-tarantino-para-cambiar-el-cine-de-los-90/

Europapress (2022). *Cultura. - Mariano Barroso: "La industria del cine aporta riqueza, identidad y Marca España y eso hay que valorarlo".* https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-cultura-mariano-barroso-industria-cine-aporta-riqueza-identidad-marca-espana-eso-hay-valorarlo-20220211150800.html

El Diario (2020). *"España como tercera potencia en los Oscar: las 65 veces que Hollywood ha nominado nuestro talento".* https://www.eldiario.es/cultura/cine/radiografia-espana-oscar_1_1149404.html

El español (2022). *"Fundación Alternativas alerta de la precariedad de los autores audiovisuales".* https://www.elespanol.com/el-cultural/cine/20220621/fundacion-alternativas-alerta-precariedad-autores-audiovisuales/681932262_0.html

Generación 2.0 (2019) *"Desarrollo y evolución de las plataformas de streaming".* http://generaciondospuntocero.com/evolucion-desarrollo-de-las-plataformas-streaming/

Fundación Alternativas. (junio 2022). *Informe sobre el estado de la Cultura en España en 2022. El sector audiovisual. hacia un crecimiento sostenible y diverso*. [PDF File]. https://www.fundacionalternativas.org/las-publicaciones/informes/informe-sobre-el-estado-de-la-cultura-en-espana-2022-el-sector-audiovisual-hacia-un-crecimiento-sostenible-y-diverso

Statista. (2022). *"Industria del cine en España. Datos estadísticos"* https://es.statista.com/temas/2942/industria-del-cine-en-espana/#topicHeader__wrapper

Clavijo, C. [Camilo Clavijo]. (8 de junio de 2022). Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? [entrada de blog]. *HubSpot*. https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas

Prezi. (2017). *Modelo de negocio (productora audiovosual).* https://prezi.com/cp7-uenkj5xe/modelo-de-negocio-productora-audiovisual/

Licari, S. [Sharon Licari]. (11 de octubre de 2022). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. [entrada de blog]. HubSpot. https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel

Administración Gobierno. (s.f.). *Sistema político.* https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html

Prensa Latina. (2022). *España destinará multimillonario presupuesto a cultura y deportes.* https://www.prensa-latina.cu/2022/10/07/espana-destinara-multimillonario-presupuesto-a-cultura-y-deportes

La Moncloa. (2022). *El Gobierno destinará 1.804 millones de euros a políticas de Cultura y Deporte en 2023, un 13,5% más que este año.* https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2022/071022-pge-2023.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20destinar%C3%A1%20en%202023,el%20Congreso%20de%20los%20Diputados.

FEDICINE (s.f.). *Propuesta de los distribuidores de cine para reducir temporalmente el IVA cultural al 4%.* https://www.congreso.es/docu/comisiones/reconstruccion/documentacion_participacion_ciudadana/20200629_D11.pdf

El español. (2021). *El presupuesto para la cultura crece un 38% y se dispara hasta los 1.589 millones de euros.* https://www.elespanol.com/el-cultural/arte/20211013/presupuesto-cultura-crece-dispara-millones-euros/619189401_0.html

Bono cultura joven. (2022). *Bono cultural joven 2022*. https://bonoculturajoven.gob.es/

Banco de España. (2021). *Informe anual 2021. Informe anual en breve.* [PDF File]. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/21/Fich/InfAnual_2021_Breve.pdf

Cultura y Deporte. (septiembre 2022). *Indicadores estadísticos culturales vinculados al cine y desgloses por sexos.* [PDF File]. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:7ac137b6-b8a6-4f1d-afcd-86ea6972d652/datos-estadisticos-cine.pdf

Statista. (2022). *Hábitos de consumo y compra en España - Datos estadísticos.* https://es.statista.com/temas/2902/habitos-de-consumo-y-comportamiento-de-compra/#dossierKeyfigures

Statista. (2022). *Productos adquiridos a través de Internet por los consumidores online en España durante 2021, por categoría.* https://es.statista.com/estadisticas/499435/productos-online-comprados-online-espana/

Statista. (2022). *Evolución anual del precio medio de las entradas de cine en España de 2007 a 2021.* https://es.statista.com/estadisticas/474214/entrada-de-cine-precio-promedio-en-espana/#:~:text=Esta%20estad%C3%ADstica%20muestra%20la%20evoluci%C3%B3n,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.

Datos Macro. (s.f.). *España - Pirámide de población.* https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana

El Mundo. (2019). *Resultados elecciones generales noviembre 2019.* https://www.elmundo.es/elecciones/elecciones-generales/2019/index.html

El País. (2018). *El IVA del cine baja del 21% al 10% con la aprobación definitiva de los Presupuestos.* https://elpais.com/cultura/2018/06/28/actualidad/1530186490_964091.html#:~:text=El%20IVA%20del%20cine%20se,volver%C3%ADa%20a%20entrar%20el%20cine.

Producción Audiovisual. (2022). *La definición de "productor independiente" en riesgo con la nueva Ley General de Comunicación Audiovisual.* https://produccionaudiovisual.com/produccion-cine/la-definicion-de-productor-independiente-en-riesgo-con-la-nueva-ley-general-de-comunicacion-audiovisual/

Espinof. (2018). *Ya es oficial: el IVA del cine baja en España del 21% al 10%.* https://www.espinof.com/otros/oficial-iva-cine-baja-espana-21-al-10

Cadena SER. (2022). *La inflación ahoga a unas salas de cine ya tocadas por la pandemia.* https://cadenaser.com/nacional/2022/10/04/la-inflacion-ahoga-a-una-salas-de-cine-tocadas-por-la-pandemia-cadena-ser/

Congreso. (2022). *Propuesta de los distribuidores de cine para reducir temporalmente el IVA cultural al 4%.* [PDF File]. https://www.congreso.es/docu/comisiones/reconstruccion/documentacion_participacion_ciudadana/20200629_D11.pdf

INE. (2022). *Cifras de población. Indicadores demográficos básicos. Datos provisionales a 1 de enero de 2022.*https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htmc=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

Público. (2022). *La natalidad en España continúa en los mínimos históricos jamás registrados.* https://www.publico.es/espana/natalidad-espana-continua-minimos-historicos-jamas-registrados.html

El Diario. (2022). *La natalidad continúa en descenso en Galicia: los nacimientos bajan un 26% en seis años.* https://www.eldiario.es/galicia/galicia-ahonda-bajada-natalidad-nacimientos-caen-26-seis-anos_1_9250295.html

DBK Informa. Observatorio Sectorial. (marzo 2020). *Covid-19. Impacto en los Principales Sectores de la Economía Española.* [PDF File]. https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5e9953e42c76cd3251580c4e/files/Covid-19-Impacto_en_los_principales_sectores_de_la_econom_a_espa_ola-Principales_Conclusiones.pdf?1587106788

El Economista. (2021). *El PIB se contrajo un 10,8% en 2020, la mayor caída registrada desde la Guerra Civil.* https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11126451/03/21/El-PIB-registro-un-descenso-historico-del-108-en-2020-y-mejora-en-dos-decimas-la-prevision-.html

Epdata. (2021). *Galicia - Productor Interior Bruto de la comunidad, datos y estadísticas.* https://www.epdata.es/datos/productor-interior-bruto-comunidad-datos-estadisticas/250/galicia/301

Cultura y Deporte. (2021). *Anuario de estadísticas culutrales en 2021.* [PDF File]. https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:17c40bc7-976c-4a55-a1d8-4e8f40a06c77/nota-resumen-cuenta-satelite-de-la-cultura-2021.pdf

Ejecutivos. (2022). *La cultura gana fuerza: el sector aporta más de 30.000 millones de euros al año en España.* https://www.ejecutivos.es/noticias/la-cultura-gana-fuerza-el-sector-aporta-mas-de-30000-millones-de-euros-al-ano-en-espana

Ministerio Cultura y Deporte. (s.f.). *Tasas aplicables a la exportación de bienes culturales.* https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/patrimonio/exportacionimportacion/exportacion/tasas.html#:~:text=C%C3%A1lculo%20de%20la%20tasa&text=Hasta%206.000%20euros%3A%205%25.,600.001%20en%20adelante%3A%2030%25.

Statista. (2021). *Porcentaje de trabajadores en el sector cultural de España en 2019, por actividad económica y tipo de contrato* https://es.statista.com/estadisticas/504626/proporcion-de-empleados-en-cultura-en-espana-por-sector-y-tipo-de-contrato/

INE. (2022). *Indicadores demográficos varios* [PDF file]. https://www.ine.es/prensa/mnp_2021_p.pdf

La Vanguardia. (2022). *España sufre la segunda mayor pérdida de poder adquisitivo de la OCDE.* https://www.lavanguardia.com/economia/20220609/8326819/poder-adquisitivo-espana-ocde-informe.html

La Moncloa. (2022). *El paro baja en octubre en 27.027 personas, el mayor descenso de este mes en la serie histórica.* https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2022/031122-datos-del-paro.aspx

Secretaría del Estado de Gobierno. Ministerio de Comercio y Turismo. (2018). *Tendencias del consumidor español.* [PDF file]. https://comercio.gob.es/ComercioInterior/Actuaciones_competitividad/Estudios/CI_20_TendenciasConsumidor.pdf

Jacobin. (2021). La gran tecnología está matando al cine. https://jacobinlat.com/2021/07/03/la-gran-tecnologia-esta-matando-al-cine/

Barba, M. [Marta Barba]. (2018). *El cine y la tecnología, una relación duradera.* https://blogthinkbig.com/cine-tecnologia

Datos Gobierno – Ministerio de asuntos económicos y transformación digital. (2022). *¿Cómo evoluciona la transformación digital en España?* https://datos.gob.es/es/noticia/como-evoluciona-la-transformacion-digital-en-espana

Xunta de Galicia. (2022). *La Xunta pone en marcha una nueva línea de subvenciones dotada con 850.000 euros para las salas de cine gallegas.* https://www.xunta.gal/notas-de-prensa/-/nova/69753/xunta-pone-marcha-una-nueva-linea-subvenciones-dotada-con-850-000-euros-para?langId=es_ES

Pacto Mundial Red Española. (2021). *Claves de la nueva Ley de Cambio Climático y Transición Energética.* https://www.pactomundial.org/noticia/claves-de-la-nueva-ley-de-cambio-climatico-y-transicion-energetica/

La Vanguardia. (2021). *España escala dos posiciones en el índice de digitalización de la UE.* https://www.lavanguardia.com/economia/20211114/7860766/espana-escala-dos-posiciones-indice-digitalizacion-ue.html

Digital Strategy. (2022). *España en el Índice de Economía y Sociedad Digital.* https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-spain

Statista. (2022). *Porcentaje de usuarios de internet en España en 2021, por edad.* https://es.statista.com/estadisticas/508134/tasa-de-penetracion-de-internet-sobre-la-poblacion-por-edad-en-espana/

Bastero, M. [María Bastero]. (2022, 27 de octubre). El número de usuarios de internet en España roza los 44 millones: el 94% de la población ya está conectada. [entrada de blog]. *Marketing4Ecommerce.* https://marketing4ecommerce.net/el-numero-de-usuarios-de-internet-en-espana-roza-los-44-millones-el-94-de-la-poblacion-ya-esta-conectada/#:~:text=Por%20su%20lado%2C%20el%2067,espa%C3%B1oles%20acceden%20a%20la%20Red
Decine21. (2022). *Cines Embajadores, primeros con cines neutros en España.* https://decine21.com/noticias/124375-cines-embajadores-emisiones-neutras

Deloitte. (2022). *Plan de impulso al sector audiovisual "España Hub Audiovisual de Europa".* https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/espana-hub-audiovisual-europa.html

Caballero Baeza, M. [Marieta Caballero]. (2020, 9 de abril). ¿Sabes ya a qué asociación debes inscribirte? La unión hace la fuerza. [entrada de blog]. *Instinto Cineasta.* https://www.instintocineasta.com/blog-para-cineastas/asociaciones-de-la-industria-del-cine-pnr-appa-cima-union-de-actores-dama-sgae-nuevos-realizadores-docma-alma-sindicato

Statista. (2020). *Evolución anual del número de titulados en Comunicación Audiovisual en España entre 2002 y 2017.* https://es.statista.com/estadisticas/662243/numero-anual-de-titulados-en-comunicacion-audiovisual-espana/

[Asociación DEC]. (2022, 9 de octubre). *Ponencia de Jesús Luque - Caso de Peris Digital | Congreso DEC 2022.* [vídeo en línea]. Asociación DEC.https://www.youtube.com/watch?v=v6qEid2rC9Q

Federación de cine de España (FECE). (2021). *Salas de cine. Datos y cifras.* https://media.timtul.com/media/web_fece/Datos%20y%20cifras%202021_20221013154332.pdf

Federación de cine de España (FECE). (2019). *Salas de cine. Datos y cifras.* https://media.timtul.com/media/web_fece/Datos%20y%20Cifras%202019_20221013154334.pdf

El Economista. (2021). *El cine baja el telón e ingresa un 70% menos que en 2019*. https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11387476/09/21/El-cine-baja-el-telon-e-ingresa-un-70-menos-que-en-2019.html

Producción audiovisual. (2017). *¿Qué géneros prefieres los españoles cuando ven cine español?* https://produccionaudiovisual.com/produccion-cine/generos-favoritos-cine-espanol/#:~:text=Seg%C3%BAn%20ha%20dado%20a%20conocer,(22%2C05%20millones

Inventin Spain. (s.f.) *Industria audiovisual. Situación de la industria en España.* https://www.investinspain.org/content/icexinvest/es/sectors/audiovisual.html#:~:text=en%20la%20industria%20audiovisual&text=Aqu%C3%AD%20hay%20m%C3%A1s%20de%2072.000,empresas%20dedicados%20al%20sector%20audiovisual.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2022). *El número de salas de cine supera los niveles prepandémicos y marca un máximo desde 2014.* [PDF File]. https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2022/05/2022_05_23_NP_Censo_Cine_AIMC_2022.pdf

Ministerio de Universidades. (2021-2022). *Datos y cifras del Sistema universitario español.* [PDF File]. https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/DyC_2021_22.pdf

Shooting in Spain. (s.f.) *Asociaciones y entidades del sector audiovisual.* http://www.shootinginspain.info/es/asociaciones-y-entidades-del-sector-audiovisual

El español. (2021). *La producción de series se mantiene en España durante 2021 a pesar de la pandemia.* https://www.elespanol.com/series/20211229/produccion-series-mantiene-espana-2021-pandemia/638186335_0.html#:~:text=De%20las%2055%20series%20espa%C3%B1olas,%2C%20remakes%2C%20reboots%20y%20revivals.

Statista. (2022). *Evolución anual del número de largometrajes españoles producidos desde 2008 hasta 2021.* https://es.statista.com/estadisticas/507923/evolucion-de-la-produccion-de-largometrajes-en-espana/#:~:text=En%202021%2C%20se%20produjeron%20un,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.

Taquilla España. (2022). *Cine español en 2021.* https://www.taquillaespana.es/informe/cine-espanol-en-2021/

Statista. (2022). *Evolución de la producción de cortometrajes en España desde 2008 hasta 2021).* https://es.statista.com/estadisticas/508014/evolucion-de-la-produccion-de-cortometrajes-en-espana/#:~:text=En%202021%2C%20se%20produjeron%20en,nacionales%20del%20periodo%20de%20estudio.

PRNoticias. (2022). *Así ha sido la producción española de las OTT´S en 2021.* https://prnoticias.com/2022/01/05/asi-ha-sido-la-produccion-espanola-de-las-otts-en-2021/

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2022). *Marco General de los medios en España.* [PDF File]. https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2022/01/marco2022.pdf

[The Power MBA]. (2020). 5 uierzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. [entrada de blog]. *The Power MBA.* https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter

IAB Spain. (2021). *Estudio mobile & conectividad inteligente.* https://iabspain.es/iab-spain-presenta-el-estudio-mobile-conectividad-inteligente-2021/

IAB Spain. (2022). *Estudio de redes sociales.* https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/

Secuoya Studios (s.f.) *Sostenibilidad.* https://secuoyastudios.com/green-shooting/

Un.org. (s.f.) *Objetivos de desarrollo sostenible*.https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Unesco. (s.f.) *La cultura, elemento central de los ODS.* https://es.unesco.org/courier/april-june-2017/cultura-elemento-central-ods

RTVE. (2022). *HBO Max y Discovery+ se fusionarán en una única plataforma.* https://www.rtve.es/noticias/20220805/hbo-max-discovery-se-fusionan-plataforma/2394401.shtml#:~:text=3%20min.,Discovery%2C%20David%20Zaslav.

Sacristán, L. [Laura]. (2022, 14 enero). A Movistar+ le funciona Netflix: el acuerdo de Telefónica y la plataforma se amplía hasta 2026. [Entrada de blog]. *Xataka Movil.* https://www.xatakamovil.com/movistar/a-movistar-le-funciona-netflix-acuerdo-telefonica-plataforma-se-amplia-2026#:~:text=En%202018%2C%20Netflix%20se%20convirti%C3%B3,luego%20llegar%C3%ADan%20otras%20como%20Disney%2B.

AS. (2022). *Acuerdo entre Netflix y Movistar+: plataforma de streaming 5 años más.* https://as.com/meristation/2022/01/17/noticias/1642410784_133145.html

Fotogramas. (2022). *LA XIXª EDICIÓN DE LA FIESTA DEL CINE CIERRA CON GRANDES RESULTADOS: MÁS DE 1.200.000 ESPECTADORES.* https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a41569954/fiesta-del-cine-octubre-datos-espectadores/

Telos. Fundación telefónica. (s.f.). *La industria audiovisual se organiza en clusters.* https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero072/la-industria-audiovisual-se-organiza-en-clusters/

AMC Networks. (2021). *La ciencia ficción y las sagas lideran las preferencias cinematográficas de los españoles.* https://amcnetworks.es/noticias/amc-networks/la-ciencia-ficcion-y-las-sagas-lideran-las-preferencias-cinematograficas-de-los-espanoles/#:~:text=La%20ciencia%20ficci%C3%B3n%2Dfantas%C3%ADa%20(18,terror%20(9%2C83%25).

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019-2020). *Estadísticas del alumnado de formación profesional.* https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:f09a817f-f07c-454b-bb1b-7446f5573192/nota-2019-2020.pdf

Estudos UDC. (2022/2023). *Grado en Comunicación Audiovisual.* https://estudos.udc.es/es/study/start/616g01v01

USC. (2021). *Grado en Comunicación Audiovisual.* https://www.usc.gal/es/estudios/grados/ciencias-sociales-juridicas/grado-comunicacion-audiovisual

Universidad de Vigo. (2021/2022). *Grado en Comunicación Audiovisual.* http://captacion.uvigo.es/es/study/P04G070V01/

Statista. (2021). *Población de la comunidad autónoma de Galicia en 2021, por grupo de edad.* https://es.statista.com/estadisticas/474149/poblacion-de-galicia-por-grupo-de-edad/

Xunta de Galicia. (s.f.). *Símbolos de Galicia – El himno.* https://www.xunta.gal/o-himno-de-galicia?langId=es_ES

Pursell, S. [Shelley]. (2022, 16 de mayo). 16 estrategias de fijación de precios. [entrada de blog]. *HubSpot.* https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio

Espinel, R. [Rodrigo]. (2026, 9 de febrero). 5 startups desarrolladas en España que tienes que conocer si eres cineasta. [entrada de blog]. *Producción Audiovisual.* https://produccionaudiovisual.com/produccion-video-digital/5-startups-desarrolladas-espana-tienes-conocer-cineasta/

Alicante plaza. (2020). *The Video Network, la plataforma digital para acercar el vídeo marketing a las pymes.* https://alicanteplaza.es/the-video-network-la-plataforma-digital-para-acercar-el-video-marketing-a-las-pymes

El Confidencia. (2021). *The Video Network ofrece vídeos para empresas con rodaje a bajo coste.* https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/an/the-video-network-ofrece-videos-empresas-rodaje-coste/20211103113241298622.html

Businesswire. (s.f.). *Casting Workbook español es la nueva iniciativa de un esfuerzo de expansión global para ayudar a los talentos de habla hispana en todo el mundo.* https://www.businesswire.com/news/home/20210226005126/es/

Rodríguez-Ardura, I; [Inma]. Ammetller, G. [Gisela]. (2021). *Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento.* [recurso de aprendizaje]. Recuperado del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00239243/pdf/PID_00239243.pdf

Marketing Directo (2021) *¿Cómo afectan los estímulos externos a la decisión del consumidor?* https://www.marketingdirecto.com/especiales/dosis/neuromarketing-estimulos-externos-decision-consumidor

Méndez Aparicio, M.D. [María Dolores]; Jiménez Zarco, A.I. [Ana Isabel]. (2021). *Fundamentos y dirección de marketing.* [recurso de aprendizaje]. Recuperado del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00280309/pdf/PID_00280309.pdf

Pérez, L. [Lara]. (2019, 2 de septiembre). Cómo crear una buyer persona, la estrategia de marketing y ventas que necesita. [entrada de blog]. *Marketing directo.* https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/como-crear-una-buyer-persona-la-estrategia-de-marketing-y-ventas-que-necesita

Pérez, L. [Lara]. (2019, 23 de julio). El buyer persona o cómo definir a sus clientes potenciales. [entrada de blog]. *Marketing directo.* https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-buyer-persona-o-como-definir-a-sus-clientes-potenciales

Geets K. [Kevin]. (2019, 3 de julio). ¿Qué son los buyer persona y cuál es su utilidad? [entrada de blog]. *Marketing directo.* https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-son-las-buyer-personas-y-cual-es-su-utilidad

Navío Navarro, M. [Mariché]. (2018, 25 de noviembre). Customer journey map y embudo de conversión ¿cuál es la diferencia? [entrada de blog]. *Communitools.* https://communitools.com/customer-journey-embudo-diferencia/

Madero, M. [Martha]. (2019, 15 de octubre). 4 pasos para entender lo que es el Close Loop Marketing. [entrada de blog]. *HubSpot.* https://blog.hubspot.es/marketing/4-pasos-para-entender-lo-que-es-el-close-loop-marketing

[Travel advisors guild]. (2019, 23 de mayo). Todo lo que necesitas saber sobre el Modelo POEM. [entrada de blog]. *Travel Advisors Guild.* http://blog.traveladvisorsguild.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-modelo-poem/#:~:text=El%20modelo%20POEM%20es%20otra,medios%20pagados%2C%20propios%20y%20ganados.&text=Es%20importante%20tener%20siempre%20en,puede%20servirnos%20por%20objetivos%20distintos

García, E. [Eva]. (2019, 9 de septiembre). Modelo POEM. [entrada de blog]. *Proyecto purpura.* https://proyectopurpura.com/modelo-poem/

[NewsMDirector]. (2016, 2 de diciembre). ¿Qué son los mockups y cómo te pueden ayudar en tus campañas de marketing? [entrada de blog]. *MDirector.* https://www.mdirector.com/blog/mockups/

Navío Navarro, M. [Mariché]. (2021, 8 de febrero). Big Data e Inteligencia Artificial en la investigación de la Comunicación. [entrada de blog]. *Communitools.* https://communitools.com/big-data-investigacion/

González Gil, A. [Adriana]. (2018, 5 de octubre). 10 páginas para descargar mockups y recursos gráficos de calidad. [entrada de blog]. *Máster Marketing.* https://mastermarketingupv.com/blog-macom/10-paginas-para-descargar-mockups-y-recursos-graficos-de-calidad/

Valdés, P. [Pau]. (2022, 14 de julio). Inbound marketing: qué es, fases o etapas y metodología. [entrada de blog]. *Inbound Cycle*. https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es

Soulo, T. [Tim]. (2022, 10 de junio). Palabras clave long-tail: Qué son y cómo conseguir tráfico a partir de ellas. [entrada de blog]. *Ahrefs*. https://ahrefs.com/blog/es/palabras-clave-long-tail/

Google Ads. (2022). *Acerca de Smart Bidding.* https://support.google.com/google-ads/answer/7065882?hl=es

Pixabay. (2022). *Increíbles imágenes gratis para descargar.* https://pixabay.com/; https://pixabay.com/es/illustrations/proyector-proyector-de-cine-6554063/; https://pixabay.com/es/photos/cine-cortina-teatro-pel%c3%adcula-4609877/; https://pixabay.com/es/photos/noche-c%c3%a1mara-fot%c3%b3grafo-foto-imagen-1927265/; https://pixabay.com/es/photos/sony-lente-walimex-c%c3%a1mara-1455040/; https://pixabay.com/es/photos/asiento-silla-adentro-teatro-vac%c3%ado-4012101/

Shutterstuck. (2022). *Novedoso contenido de alta calidad para todos los negocios.* https://www.shutterstock.com/es; https://www.shutterstock.com/es/image-photo/medium-close-actress-rehearsing-monologue-theater-1270981984; https://www.shutterstock.com/es/image-photo/concept-young-text-writer-working-indoors-1257715759; https://www.shutterstock.com/es/image-photo/young-attractive-movie-director-holding-megaphone-1096195829

Memegenerator (2022). *Memegenerator.* https://www.memegenerator.es/crear

El Correo Gallego. (2022). *Ourense será la sede de los Mestre Mateo para 2023.* https://www.elcorreogallego.es/tendencias/ourense-sera-la-sede-de-los-mestre-mateo-para-2023-CP12599946

Souza, I. [Iván]. (2021, 15 de enero). Cómo crear un sitio web: echa un vistazo al paso a paso para hacer le tuyo desde cero. [entrada de blog]. *Rock content*. https://rockcontent.com/es/blog/como-crear-un-sitio-web/

SEM al cuadrado. (s.f.). *Precio SEM.* https://www.semalcuadrado.es/precio/

Adobe. (s.f.) *Adobe Photoshop.* https://www.adobe.com/es/products/photoshop/pricing-info.html

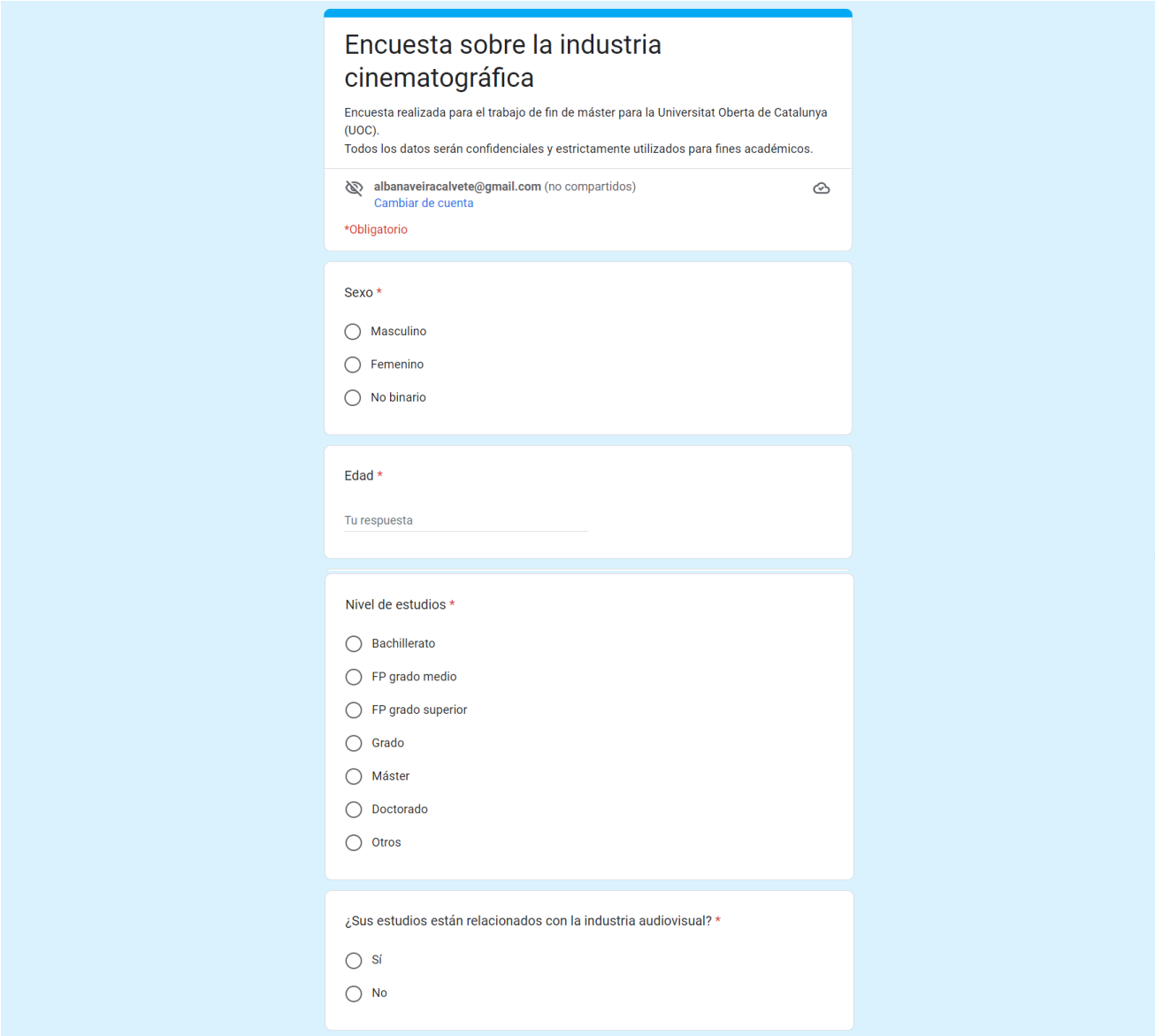
Mailchimp (s.f.). *Mailchimp*. https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/?currency=EUR

Navío-Navarro, M. [Mariché]. (2020, 16 de marzo). Social Media Analytics: todos los KPI para medir las redes sociales. [entrada de blog]. *Communitools*. https://communitools.com/social-media-analytics/

Ferrari, J. [Juan]. (2022, 11 de marzo). Los convenios firmados en el año 2022 acuerdan una subida salarial del 2,59%, lejos de la inflación. [entrada de blog]. *El Economista.* https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11660218/03/22/Los-convenios-firmados-en-el-ano-2022-acuerdan-una-subida-salarial-del-259-lejos-de-la-inflacion.html

ANEXOS

Anexo 1: Formulario en Google Forms sobre la Industria Cinematográfica.



Encuesta sobre la industria cinematográfica

Encuesta realizada para el trabajo de fin de máster para la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
Todos los datos serán confidenciales y estrictamente utilizados para fines académicos.

albanaveiracalvete@gmail.com (no compartidos)
Cambiar de cuenta

*Obligatorio

Sexo *

- Masculino
- Femenino
- No binario

Edad *

Tu respuesta

Nivel de estudios *

- Bachillerato
- FP grado medio
- FP grado superior
- Grado
- Máster
- Doctorado
- Otros

¿Sus estudios están relacionados con la industria audiovisual? *

- Sí
- No

¿Le gusta el cine? *

- ◯ Sí
- ◯ No

¿Acude habitualmente al cine? *

- ◯ Sí
- ◯ No

Si su respuesta a la pregunta anterior ha sido "sí" ¿podría decir cuántas veces acude al cine de media al mes?

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ Más de 4

¿Qué plataformas de streaming tiene contratadas? *

- ☐ Ninguna
- ☐ Netflix
- ☐ Prime Vídeo
- ☐ HBO Max
- ☐ Filmin
- ☐ Disney +
- ☐ Movistar
- ☐ Atresplayer

¿Ha formado parte del equipo de producción de una película? (Guionista, producción, realización, montaje, banda sonora... etc.) *

- ◯ Sí
- ◯ No, pero me gustaría
- ◯ No me interesa

En caso de haber contestado "no, pero me gustaría" en la respuesta anterior, ¿por qué no lo ha hecho?

- [ ] Falta de oportunidades laborales en el sector
- [ ] Falta de información
- [ ] Falta de medios técnicos
- [ ] Falta de dinero
- [ ] Falta de contactos de valor
- [ ] Falta de plataformas distribuidoras
- [ ] Precariedad laboral

¿Cree que el cine es esencial para el conjunto de la sociedad y su cultura? *

- ( ) Sí
- ( ) No

¿Considera que la gente joven tiene oportunidades en este sector o se encuentra con obstáculos? *

- ( ) Sí, tienen oportunidades laborales
- ( ) No, tienen muchos obstáculos que se lo impiden

En caso de haber respondido "no" en la respuesta anterior, ¿podría decir qué tipo de obstáculos?

Tu respuesta

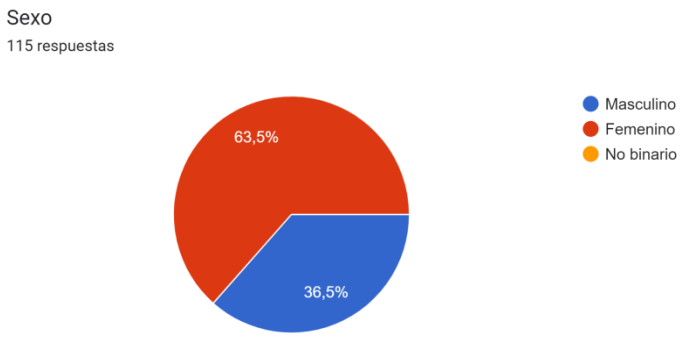
¿Le gustaría que hubiera más producción de cine gallego? *

- ( ) Sí
- ( ) No

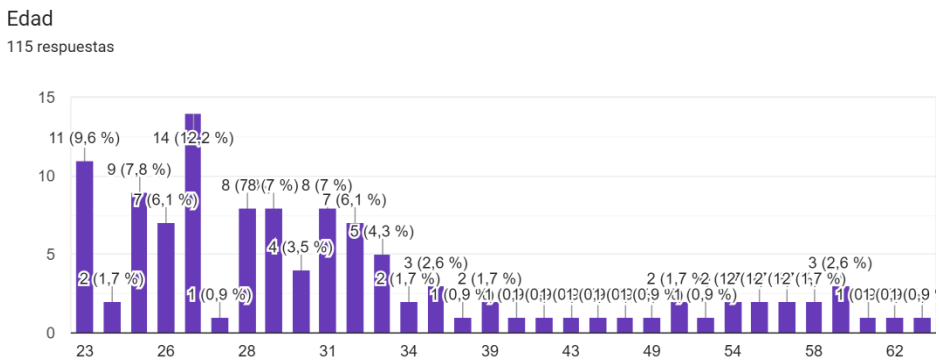
Enviar Borrar formulario

Anexo 2: Respuestas al formulario de Google Forms sobre la Industria Cinematográfica

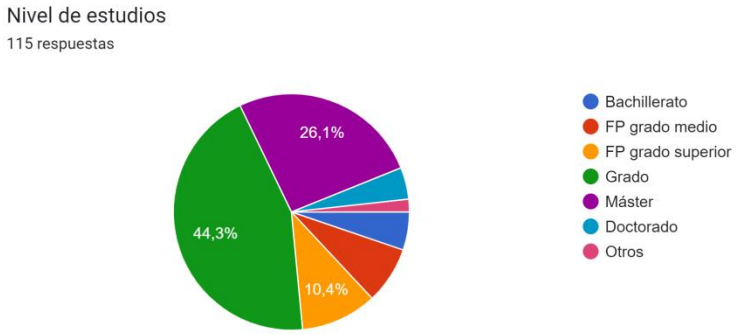
- **Pregunta 1: "Sexo"**



- **Pregunta 2: "Edad"**

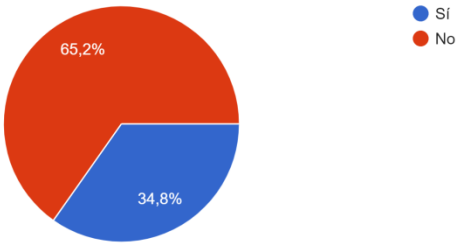


- **Pregunta 3: "Nivel de estudios"**



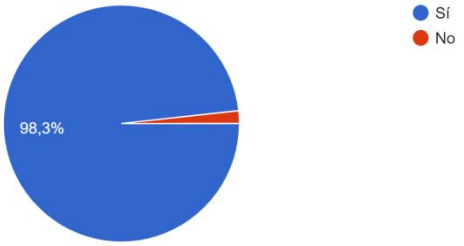
- **Pregunta 4: “¿Sus estudios están relacionados con la industria audiovisual?”**

¿Sus estudios están relacionados con la industria audiovisual?
115 respuestas



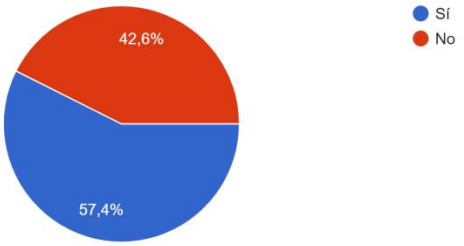
- **Pregunta 5: ¿Le gusta el cine?**

¿Le gusta el cine?
115 respuestas



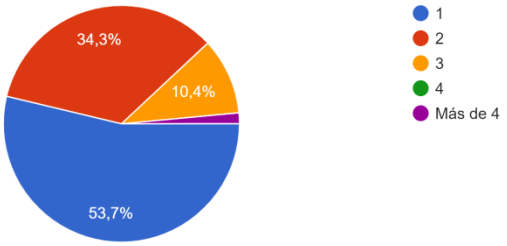
- **Pregunta 6: ¿Acude habitualmente al cine?**

¿Acude habitualmente al cine?
115 respuestas



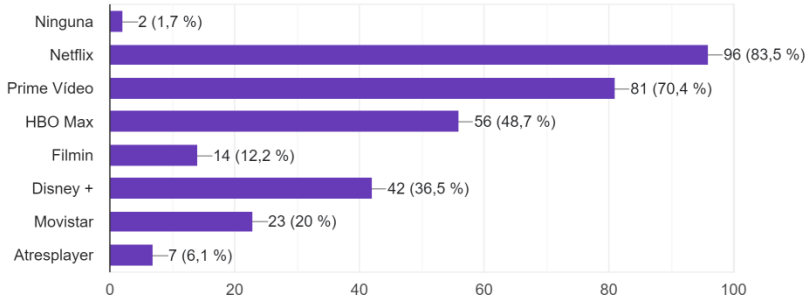
- Pregunta 7: Si su respuesta a la pregunta anterior ha sido "sí" ¿podría decir cuántas veces acude al cine de media al mes?

Si su respuesta a la pregunta anterior ha sido "sí" ¿podría decir cuántas veces acude al cine de media al mes?
67 respuestas



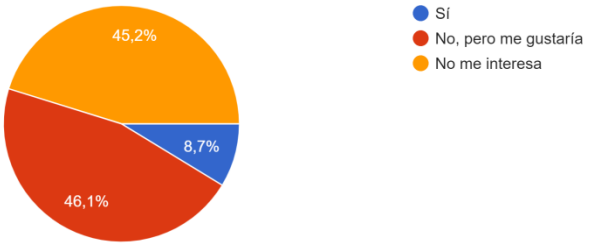
- Pregunta 8: ¿Qué plataformas de *streaming* tiene contratadas?

¿Qué plataformas de streaming tiene contratadas?
115 respuestas

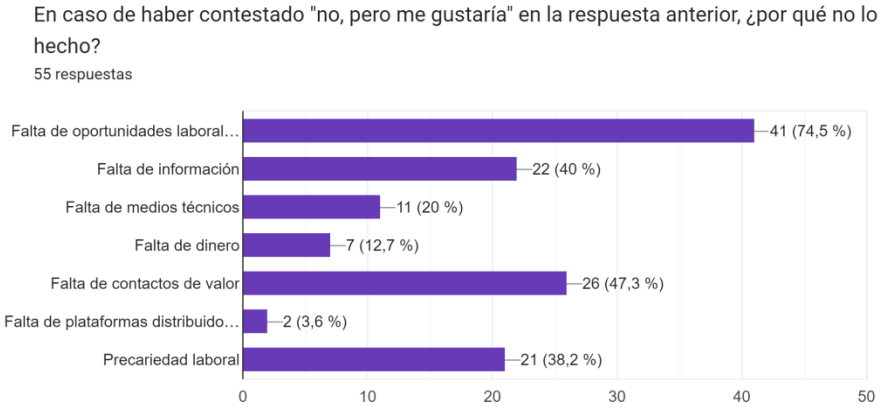


- Pregunta 9: ¿Ha formado parte del equipo de producción de una película? (Guionista, producción, realización, montaje, banda sonora... etc.)

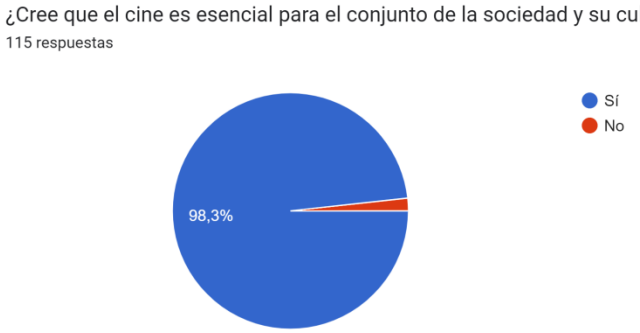
¿Ha formado parte del equipo de producción de una película? (Guionista, producción, realización, montaje, banda sonora... etc.)
115 respuestas



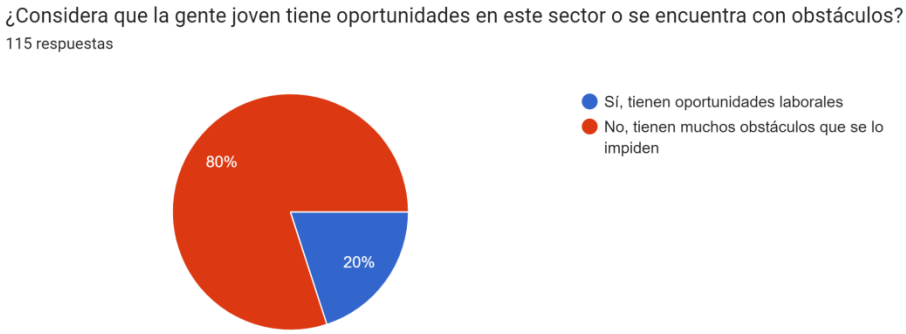
- Pregunta 10: En caso de haber contestado "no, pero me gustaría" en la respuesta anterior, ¿por qué no lo ha hecho?



- Pregunta 11: ¿Cree que el cine es esencial para el conjunto de la sociedad y su cultura?



- Pregunta 12: ¿Considera que la gente joven tiene oportunidades en este sector o se encuentra con obstáculos?



- Pregunta 13: En caso de haber respondido "no" en la respuesta anterior, ¿podría decir qué tipo de obstáculos?

En caso de haber respondido "no" en la respuesta anterior, ¿podría decir qué tipo de obstáculos?

73 respuestas

Falta de oportunidades laborales y de contactos. No se confía en ellos.

Escasez de trabajo

Industria endogámica, de difícil acceso, en la que siempre trabajan los mismos.

Nunca hay tiempo. Estan desinfomados

Presupuesto, oportunidades de acceso

Temporalidad, bajos presupuestos....

Las oportunidades a la gente que acaba de empezar en la industria

Falta de oportunidades y de contactos. Siempre trabajan los mismos.

Pocas oportunidades laborales, como en todos los sectores, este no es una excepción

Sector moi cerrado aos que están dentro del

Falta de ofertas

Pues condiciones laborales precarias. Discriminación de género. Jerarquías obsoletas

Trabajan los mismos de siempre.

Brecha de género. Falta de experiencia. Siempre producen los/as mismos/as y contratan a la misma gente.

Poca información y ofertas.

Sector muy concreto y reducido, en el que cuesta trabajar sin contactos

Falta de experiencia, conservadurismo en la política laboral y temático en la industria

pocas oportunidades, saturación del mercado

Todos. No es facil vivir de un trabajo como este.

Desconocimiento sobre el sector y la industria

No se les permite entrar en la industria a no ser que sea por contactos o destaque considerablemente. No se les da oportunidades a las nuevas generaciones, se tienen que buscar ellos la vida y no todos tienen los medios para poder hacerlo

Financieros

Género, edad, aspecto físico

Desde mi punto se vista, me da la sensación de que en la industria se oye siempre hablar de los mismos productores o actores (por ejemplo) y no hay tanta rotación o movimiento, dándome así la sensación de que no hay facilidades para que reluzcan jóvenes del cine.

Porque no se confía en los jóvenes

Precariedad laboral, contratos de becarios uno tras otro. Falta de confianza en los puestos con cierta responsabilidad...

Brecha de género. Trabaja siempre la misma gente. Falta de oportunidades en el sector.

Falta de oportunidades

Dinero

"O tienes un padrino o dedícate a otra cosa", dicho por profesores de la carrera de comunicación audiovisual.

Barreras a la contratación laboral y en especial las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres en esa industria

Precariedad laboral, escasez de recursos, intrusismo laboral, ...

Considero que es un medio muy cerrado y muy pocas personas tiene oportunidad de mostrar sus trabajos/proyectos

Falta de contactos en este sector

Lo cerrado que es el mundo laboral en el audiovisual

Dependerá de comunicades y su industria

La experiencia

Me resulta una industria bastante clasista donde es difícil innovar y meter la cabeza, aunque las plataformas empiezan a cambiar esto.

Considero que es un sector donde dependes micho de los contactos que tengas o puedas conseguir. Esto dificulta el acceso a la nuevas generaciones y al talento joven que quiere labrarse un futuro en este sector

No le dan tantas oportunidades

El principal obstáculo es la edad. No se le ofrece a la gente joven oportunidades de acuerdo a su novel de estudios.

Precariedad laboral y brecha de género.

Enchufe

Es un mundo con muchos contactos, puestos por enchufe, muy precario y sin estabilidad laboral

O tienes enchufe/padrinos o no pierdas más el tiempo.

Mal pagado, sector muy saturado donde casi siempre se selecciona a los mismo, trabajo efimero, pocas oportunidades laborables

Cantidad de puestos ofertados en practicas o para noveles muy inferior al numero de producciones subencionadas anuales. Si pueden más en bajo presupuesto o de formas independientes

La mayoría de los castings son cerrados y sólo se puede acceder por representantes o contactos

En mi caso, tiempo

Precariedad, contratos temporales basura mal pagados

Poca experiencia, pocos contactos...

solo trabajan los mismos de siempre y hacen el mismo tipo de contenido

Falta de oportunidades laborales, se pide experiencia sin dar oportunidades a gente joven

Falta de dinero, mucha competencia

Sociales, económicos, culturales

La precariedad laboral

industria dificil

Nepotismo

Competencias y financiacion

Es un sector muy elitista, con difícil acceso si no conoces a gente dentro.

Económicos, generacionales y sociales

Reciminarles esperiencia

La exigencia de experiencia

Oportunidades

Están anticuados

Contactos

Contactos, falta de experiencia

La saturación del sector

Con todo el desconocimiento, considero que aunque existan oportunidades la "falta de experiencia" que se les adjudica a los jóvenes podría ser un obstáculo. Además, considero que para las pocas oportunidades que podría haber existe mucha competencia.

pocas oportunidades laborales

nepotismo total y absoluto

Pocos contactos

No se confía en su talento

Creo que es una industria endogámica. Falta de formación

Salen de concursos, realitys y siempre son los mismos

Desconocimiento

La primera oportunidad para adquirir experiencia, o la financiación necesaria para ser emprendedores

Principalmente por la falta de dinero y oportunidades laborales muy limitadas

Pocas oportunidades

Nula confianza en su talento

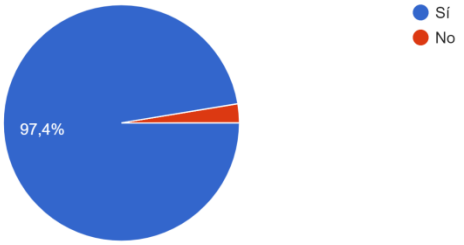
Dinero, contactos, confianza

-

Precariedad, dificultad para acceder a castings y poca oferta para tanta demanda

- Pregunta 14: ¿Le gustaría que hubiera más producción de cine gallego?

¿Le gustaría que hubiera más producción de cine gallego?
115 respuestas



Anexo 3: El Presupuesto de Breogán Films se añade en un Excel como documento adjunto.