



Alumna: Andrea Alejandra Navarro Güiracocha

Tutora: María Consuelo Balado Albiol

RESUMEN

Con el fin de mejorar resultados en y optimizar los recursos con los que cuenta la el Departamento de Formación y por ende la Fundación Universitat Jaume I, este documento presenta una estrategia de comunicación adaptada a las necesidades específicas de la Fundación, a fin de que la entidad pueda comunicarse mucho mejor con sus distintos públicos objetivos así como mejorar su posicionamiento frente a una fuerte competencia.

Tras un análisis de la situación actual, se presentan unos objetivos acordes a los valores de la entidad, los cuales se pueden llegar a alcanzar a corto, medio y largo plazo. Para ello, se proponen una serie de hitos que englobarán distintas acciones de comunicación, planificadas en periodos convenientes del año lectivo y adaptadas al volumen de trabajo que puede llevar a cabo el equipo humano del departamento en cuestión.

PALABRAS CLAVE

Plan de comunicación - posicionamiento - marca - fidelización - público objetivo - estrategia
- Fundación Universitat Jaume I - Empresa (FUE)

ÍNDICE

I. Introducción

Justificación e interés del tema

Objetivos del trabajo de fin de máster

Estructura del trabajo

II. Marco teórico

III. Proyecto

1. Investigación

1.1 Diagnóstico general de la empresa

- Historia
- Estado actual de la empresa
- DAFO
- Organigrama
- Reputación
- Análisis Corporate: Manual de Identidad Visual Corporativa
- Construcción de la marca
- Logotipo
- Colores corporativos
- Tipografía corporativa

1.2 Análisis del sector

1.3 Análisis de la competencia

1.4 Mapa de públicos

1.5 Conclusiones de la investigación

2. Propuesta para la empresa

2.1 Identidad Corporativa

- Misión
- Visión
- Valores
- Responsabilidad social corporativa

2.2 Estrategia de comunicación

- Problema de comunicación
- Objetivos
- Propuesta de acciones
- Cronograma
- Presupuesto
- Honorarios
- Viabilidad del plan

IV. Conclusiones

V. Partes en inglés

VI. Bibliografía

VI. Anexos

I. INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

En este proyecto se presenta el Trabajo de Fin del Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación en el itinerario de Dirección Estratégica de Comunicación. Se trata de un proyecto que pertenece a la Modalidad II y consiste en la elaboración de un Plan de Comunicación completo para el Departamento de Formación de la Fundación Universitat Jaume I - Empresa.

Mi motivación personal en el tema se debe a que actualmente me encuentro trabajando en dicha entidad, por lo que me gustaría contribuir con este plan a modo de base para poder estructurar una estrategia que ayude a la Fundación no solo a crecer en visibilidad y reconocimiento entre el público si no que también favorezca la agilización de la extensa labor del departamento mentado anteriormente. Para ello es menester conocer un poco más en profundidad la entidad.

La Fundación nació debido a la necesidad de crear un vínculo entre la universidad, el alumnado y el mundo empresarial, en este marco la entidad busca la promoción de la transferencia de resultados de investigación así como a las acciones de impulso de la inserción laboral gracias al departamento de prácticas. También promueve la realización de jornadas y congresos para actualización continua de los profesionales, recién titulados o público o en general con interés en el tema a tratar.

Además cuenta con el departamento de formación en cuál es el encargado de promocionar y atender las actividades vinculadas al posgrado propio y formación continua, oferta que ha ido aumentando significativamente año tras año, contando actualmente con más de medio centenar de postgrados y más de 40 cursos de continua los cuales se enmarcan en las cuatro áreas principales de conocimiento, así pues: área de tecnología, de sanidad, de humanidades y

ciencias sociales y de jurídicas y económicas. Debido al gran volumen de trabajo y los escasos recursos optamos por crear una estrategia de comunicación aplicable al departamento, la cual sirva para optimizar los esfuerzos y mejorar los resultados potencialmente.

Como vemos, se trata de una entidad en pleno crecimiento, por lo que con un planteamiento de un marco teórico, un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa y el presente Plan de Comunicación se pretende impulsar el crecimiento para posicionar la Fundación como una de las entidades más importantes de su sector tanto en el ámbito local como nacional. De este modo podrá continuar engrosando sus socios y patronos en los territorios antes mencionados. Para llevar esto a cabo, desarrollaremos unas estrategias acordes con la filosofía y los valores de la entidad para de este modo puedan llevarse a cabo de la manera más eficaz posible.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

El objetivo final de este proyecto es crear un documento útil y práctico que pueda llegar a aplicarse de manera real para mejorar la reputación de la empresa, sus resultados y posicionamiento de la misma.

De modo que se pretende dotar a la empresa de una herramienta de trabajo que se adecue a la realidad de la Fundación y que sirva para analizar el entorno, a fin de poder diagnosticar el estado actual de la comunicación a la par que enmendar los posibles errores cometidos en el pasado. Por otro lado con la creación del plan de comunicación se procura cambiar la percepción de la organización en los stakeholders, estando presente en medios online y offline.

Este Plan de Comunicación, se vuelve un instrumento clave para generar coherencia entre los mensajes transmitidos hacia el interior de la organización y los mensajes dirigidos hacia el exterior. Es necesaria la ejecución de una sólida estructura de comunicación, que no responda sólo a situaciones circunstanciales, sino que sea resultado de un trabajo profesional.

Se espera que esta estrategia se convierta en la plataforma que permita a la organización dar respuestas eficientes a su entorno y mantener su identidad corporativa y reputación gestionando con éxito sus relaciones y vínculos con sus distintos públicos de interés.

Se considera que el uso de esta estrategia no sólo facilitará la planificación sino que su utilización de forma profesionalizada y permanente permite que las organizaciones consigan, a largo plazo, una mayor productividad y competitividad. Asimismo, ayudará a crear una imagen de marca positiva y a asegurarse la confianza de sus públicos.

Además, el plan de comunicación ayudará a la entidad a definirse y comprenderse a sí misma, a interiorizar su misión y visión, a tener claros sus objetivos y su cultura organizacional. El plan de comunicación ayudará también a construir canales de comunicación estables y permanentes para que la entidad pueda comunicar quién es y cuáles son sus servicios.

Adicionalmente se espera que esta comunicación permita a nivel interno, elevar el sentimiento de pertenencia entre los empleados lo que potenciará la buena imagen de marca y la reputación corporativa.

Finalmente, con todo lo mencionado anteriormente, se aspira a impulsar la imagen de la Fundación Universitat Jaume I - Empresa en el conjunto de la sociedad de Castellón así como a impulsar la motivación, el compromiso y la cohesión de la comunidad.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura que seguiremos para el desarrollo de este trabajo será una organización lineal y progresiva, así pues comenzaremos con una introducción en la que explicará el interés del tema a tratar. Seguidamente se explicarán los distintos objetivos que se pretenden conseguir con esta propuesta de estrategia de comunicación.

Una vez contemos con esta información se procederá a desarrollar un marco teórico en el cual se explicarán de forma detallada los conceptos más relevantes para la ejecución del plan, como pueden ser comunicación, marca, posicionamiento o fidelización entre otras.

Tras la exposición teórica se procederá al desglose de los distintos puntos a abarcar en lo referente a la investigación. En este caso el tratarse de una estrategia para el Departamento de Formación de la FUE, la cual está englobada en una entidad compleja como es la Fundación, se llevará a cabo la investigación de dicha entidad, principalmente mediante encuestas al alumnado y datos recabados de Navision, el sistema operativo interno de la entidad.

Así pues, se procederá a explicar la historia de la Fundación hasta su estado actual, tras lo cual se realizará un DAFO analizando sus fortalezas y debilidades, lo que servirá de ayuda para poder conocer con solucionar los errores a la vez que se potencian los puntos fuertes.

Seguidamente se llevará a cabo una explicación del nuevo organigrama de la organización, ya que ha habido un cambio de gerencia hace pocos meses, en el que se realizará una breve explicación de los distintos departamentos y sus principales funciones.

A continuación se comentará el estado de reputación con el que cuenta la Fundación, así como todo lo relacionado con su identidad visual, logos, colores, tipografía etc. Tras lo que se

llevará a cabo un análisis del sector y la competencia para poder situar la entidad y enfocar de una mejor manera la estrategia en cuestión.

Seguidamente se elaborará un mapa de públicos en el que se expondrán los distintos públicos objetivos y se decidirán en cuales se centrará la el departamento de entidad. Finalmente se llevarán a cabo unas conclusiones de la investigación.

Tras haber finalizado la investigación de la entidad se procederá a la exponer la propuesta para el departamento en cuestión. Para ello en primer lugar se hablará de la identidad corporativa, haciendo especial énfasis en la misión, visión, valores y responsabilidad social corporativa de la entidad, dado que el departamento se ve sujeto a estos.

A continuación se procederá a la explicación de la estrategia de comunicación, centrándonos especialmente en los problemas de comunicación para poder establecer unos objetivos realistas y alcanzables que serán la base de las acciones que se propondrán.

También se llevará a cabo un cronograma en el que se organizarán los distintos hitos en un tiempo establecido, el cual es normalmente un año académico. Cabe destacar que todas las acciones ha de estar ajustadas al presupuesto para que el plan pueda ser viable para la entidad.

Finalmente se presentarán unas conclusiones globales en las que se dejará patente, a modo introspectivo, lo que se espera conseguir con dicha estrategia de comunicación.

Para cerrar la estructura del trabajo se procederá a detallar la bibliografía utilizada y los anexos, si fuera necesario.

II. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Toda entidad o negocio requiere de un proceso de comunicación para poder ofertar y vender un producto o servicio en el mercado, es gracias a esta comunicación que las empresas son capaces de dar a conocer sus ofertas. Es importante que la comunicación se desarrolle de una manera adecuada en lo que se refiere al tipo de mensaje y el canal a utilizar, ya que este dependerá directamente del público objetivo al que vaya dirigido.

Belch y Belch (2007) exponen de una manera muy clara lo que se entiende por comunicación, definiéndola como un intercambio de mensajes entre el emisor y el receptor. Dicho proceso está integrado por 6 elementos principales, a saber:

Emisor o fuente: la persona o personas que envían el mensaje. En este caso pueden ser la agencia de publicidad, persona o departamento encargado de llevar la comunicación.

- Mensaje: la información que el emisor desea comunicar. Generalmente es aquí donde se exponen los atributos diferenciadores del servicio o producto.
- Canal: es la manera en la cual el mensaje llega desde el emisor al receptor.
- Receptor: es básicamente el mercado objetivo al cual el emisor quiere llegar.
- Descodificación: es la interpretación que el receptor le da el mensaje.
- Respuesta: la reacción que el receptor presenta, posterior a la recepción del mensaje. Si se ha realizado correctamente el proceso, el público reaccionará deseando adquirir el producto o servicio comunicado.

Según Kotler y Armstrong (2003, p 367) la mezcla total de comunicaciones de marketing en una empresa, también llamada mezcla de promoción, consiste en la combinación de diferentes herramientas tales como:

- Publicidad: forma pagada de promocionar el producto
- Promoción de ventas: incentivos que fomentan la compra de un producto

- Producto relación: la relación que se tiene con los medios para obtener publicidad gratuita.
- Ventas personales: presentaciones personales de los productos para lograr su venta.
- Marketing directo: comunicación directa con los consumidores individuales.

Estos autores exponen que las comunicaciones de mercado están cambiando debido a dos factores importantes. Primero, debido a rápido avance de las tecnologías de la información. La rápida mejora de las TIC hace más fácil la tarea de conocer las necesidades de los clientes y así acceder a estos más directamente y de una manera más personalizada con mensajes adecuados a su perfil concreto. Esto ha ocasionado a su vez una fragmentación de los medios por lo que las empresas, cada vez más, buscan medios alternativos alejados de los medios masivos de comunicación.

Segundo, a causa de esta fragmentación, las empresas se están viendo obligadas a desarrollar programas de marketing dirigido, con el objetivo de desarrollar relaciones estrechas con los clientes (Kotler y Armstrong, 2003, p. 441).

PLAN DE COMUNICACIÓN

El Plan de Comunicación es la base que permite llevar a cabo una comunicación institucional profesional. Dado que la comunicación es una labor que aborda infinidad de actividades, se dirige a distintos tipos de públicos y por ende, puede tener desde uno o varios objetivos, por lo que es crucial tener claro un marco de acción: el Plan de Comunicación.

Con esta herramienta se trata de coordinar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la empresa, así como de crear las líneas maestras de una gestión comunicativa específica para la entidad.

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse de forma permanente. La evolución de las empresas y los individuos está íntimamente ligada a la comunicación entre sí. Por lo que podemos tomar como punto de partida de este trabajo un

buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico de comunicación el cual es necesario para todo tipo de organizaciones. (Merino, 2016).

Como argumenta Schmertz en su libro *El silencio no es rentable* no hay entidad u organización que consiga prestigiar sus acciones y por consiguiente aumentar o tan siquiera mantener sus negocios sin un adecuado plan de comunicación.

A comienzos del siglo XX se comenzó a poner en práctica en los Estados Unidos lo que conocemos ahora como comunicación empresarial, sin embargo no ésta debe entenderse como un nuevo tipo de actividad, ya que sus cometidos llevan muchos años siendo objeto de las relaciones públicas junto a la promoción, o la publicidad entre otros.

No obstante, esta actividad no llegó a Europa hasta pasada la II Guerra Mundial y a nuestro país hasta finales de los 70 tras la instauración de la democracia adaptándose a las necesidades del mercado español (Schmertz, 1987).

Según Villafañe (2010) el cambio de siglo coincide con el cambio de paradigma en la historia de la comunicación empresarial, pasando de un modelo marketiniano de comunicación a la gestión de los intangibles, siendo sus máximos exponentes la responsabilidad social corporativa, la marca y la reputación corporativa. Un cambio producido por las nuevas formas de pensar y entender el papel de las empresas en su entorno, donde se comienza a tener en cuenta a otros grupos de interés como los empleados, clientes o los propios ciudadanos de la comunidad en la que la empresa lleva a cabo su actividad.

Con la evolución del papel de la comunicación en el contexto de las organizaciones, las empresas evolucionan y surge la necesidad de gestionarlo profesionalmente, por lo que diferentes tareas que antes eran competencia de los departamentos de recursos humanos hoy son tareas de las direcciones de comunicación DIRCOM. (p. 97)

POSICIONAMIENTO

En la actualidad, el bombardeo de publicidad e información hace que los consumidores se sientan saturados y por ende, sea más complicado tomar una decisión de compra. Para facilitar la toma de decisión, las empresas, deben posicionarse y lograr ocupar un espacio en la mente del consumidor.

De acuerdo con Ries y Trout (2002) una publicidad que se basa sólo en la creatividad ha quedado obsoleta, ya que para poder conseguir el éxito en una sociedad sobre comunicada el posicionamiento será la clave, la empresa que desee estar al frente de sus competidores debe ser la primera en ocupar la mente del consumidor prospecto.

Sin embargo el término posicionamiento se ha ido concretando con el transcurso de los años, la primera definición la conocíamos en 1869 cuando Trout y Ries hablan por primera vez del posicionamiento definiéndolo como todo lo que se hace para lograr establecer una marca en la mente del consumidor.

Posteriormente, los mismos autores afirman que el posicionamiento es un sistema que busca llegar a la mente del consumidor y que esto se logra comunicando el producto o servicio y sus atributos en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas. (p.124).

Respecto a esto Belch y Belch definen al posicionamiento como “el arte y la ciencia de introducir un producto o servicio en uno o más segmentos del mercado en sentido amplio de modo que se diferencia significativamente de sus competidores” (Belch y Belch 2007, p.56).

Complementando estas dos opiniones se puede decir que para que un producto o servicio pueda posicionarse en el mercado, es necesario que se diferencie de sus principales competidores, comunicando las ventajas y atributos de éste que en el momento más adecuado, con el fin de que los consumidores tengan sentimiento o impresiones que le hagan recordar el producto y así tomen la decisión de compra.

Por otro lado Aaker (1991) sostiene que una marca bien posicionada tendrá un lugar más atractivo, y comunicará a su público objetivo aquellos atributos que son deseados y utilizados por estos para diferenciarse entre sus muchos competidores. Por tanto, el posicionamiento adecuado de la marca o empresa es fundamental para crear fidelización.

Es conveniente mencionar que para encontrar las ventajas competitivas que se deben comunicar al target, los mapas perceptuales pueden ser una herramienta muy funcional para identificarlas.

Además de herramientas como los mapas perceptuales, existen diversas estrategias que se pueden emplear para determinar el posicionamiento de las marcas, las cuales se implican en función del producto o servicio y de los atributos que éste posee y que crean una diferencia frente a un competidor.

MARCA

Uno de los elementos importantes en la construcción de un plan de comunicación es la marca, y por ende, la cultura corporativa que rodea a la misma. Entenderemos la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, prácticas e ideologías que determinan los objetivos, la misión, valores y visión de la empresa”. (Costa, 2004, p.58)

La FUE como toda entidad, tiene como objetivo el posicionamiento de marca, sin embargo éste ha de comenzar a nivel interno fortaleciendo su cultura corporativa en la conciencia de los trabajadores ya que finalmente estos serán uno de los mejores canales de publicidad.

Como indica Joan Costa (2004), la gestión de la marca es un trabajo que implica a varios departamentos en el que la estrategia general ha de tener un lugar principal. Para ello estos departamentos deben tener un amplio conocimiento acerca de las metas de proceso y los objetivos previamente marcados.

Las consecuencias de no llevar un conocimiento completo de la cultura corporativa en cuestión puede ser atroces a la hora de desarrollar los distintos objetivos marcados y conseguir con éxito los mismos. Ya que lo que se conseguirá es un trabajo desmembrado donde cada departamento es independiente y los trabajadores solo se limitan a cumplir con las tareas designadas.

Por otro lado, no debemos de olvidar la importancia de la marca como ícono de diferenciación frente a sus competidores. Entenderemos la marca como aquello que “caracteriza los productos o servicios de una empresa o institución [...] es un signo gráfico particular y original, sistemático y de uso exhaustivo, mediante la cual las personas, empresas, instituciones, comerciantes, etcétera distinguen sus productos o servicios de los que ofrecen otros” (Gelmi, 2008, p.123).

Como sabemos la satisfacción del cliente es lo más importante en el marketing, por lo que las empresas estarán dispuestas a hacer todo lo que esté en su manos para ofrecer satisfacción a los mismos, ya que esto se convertirá una herramienta no sólo de fidelización sino de atracción de nuevos clientes, lo que se convierte en todo un reto en un mundo cada vez más competitivo.

Como menciona Costa (2004) “la experiencia emocional del consumidor/ usuario tiende a ser el motor de las grandes marcas, una vez que la funcionalidad del producto ya no es distintiva.” (p.37). Por lo que el objetivo principal de conocer al cliente es lograr que éste, reconozca y memorice el producto o servicio en su día a día.

Según la pirámide del valor de la marca (Davis 2003) el cliente debe percibir tres aspectos importantes para que una marca tenga éxito. Así pues, en la base de esta encontramos las características más básicas de un producto o servicio; en la sección intermedia vemos los beneficios ya sea funcionales o sentimentales que contemplan los consumidores y en la cúspide se encuentran los valores y creencias arraigadas en el cliente, por lo que éstas serán decisivas a la hora de toma de decisión por parte del consumidor.

FIDELIZACIÓN

Una vez se logre destacar el producto o servicio y se haya posicionado adecuadamente el siguiente paso es asegurar la fidelización del consumidor. Entenderemos fidelización como “la acción comercial que intenta asegurar la relación continuada en el tiempo entre empresa y cliente, mientras paralelamente evita ser adelantada por su competencia.” (González, 1997, p.13).

Por esta razón la preocupación de las empresas en la actualidad ya no radica solamente en atraer clientes nuevos, sino en mantener los que ya ha conseguido con anterioridad. Dicha preocupación de las empresas es la condición para el éxito duradero de las mismas, además al conseguir el mantenimiento de clientes satisfechos la empresa podrá ganar el liderazgo de la cuota de mercado. Para llevar a cabo esto será fundamental que la empresa cree vínculos con sus clientes.

Un producto o servicio ha de distinguirse por medio de sus atributos hasta el punto que el cliente siempre lo prefiera sobre la competencia, como mencionó Santiago Rodríguez en su libro *La creatividad en el marketing directo* «Creo que un proceso de fidelización es como una navaja suiza que al abrirla muestra tres "C": captar, convencer y conservar». (Rodríguez, 2007, p.57).

El doctor Javier García Barquero en su artículo *Ventajas de la fidelización de clientes* expone claramente las ventajas de la fidelización, a saber:

Desde la perspectiva de la comunicación un cliente satisfecho es la mejor y más efectiva fuente de comunicación para la empresa, ya que éste tipo de comunicación además de ser altamente eficaz, por el método boca-oído, es también mucho más económica que la publicidad convencional mediante medios masivos, por lo que no sólo se reducen los costes de marketing sino que obliga la competencia a incrementar sus costes para paliar este hecho.

Desde el punto de vista del bienestar económico de la empresa, los clientes fieles generan más ingresos por más tiempo, además el coste de mantener los clientes presentes es inferior que el coste de adquirir nuevos clientes ya que atender a un cliente fiel, supone un ahorro para su empresa, debido a que en la medida que se conocen mejor sus deseos, cuesta menos atenderle bien. (García Barquero, 2013, p.4).

Adicionalmente los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, esto se debe a que perciben valores adicionales en los servicios y en las personas que los prestan.

En otro orden de ideas, los clientes fieles tendrán la tendencia de comprar el producto en nuestra empresa a pesar de existir otros similares en la competencia. También existe una relación directa entre la fidelidad del cliente y un mayor valor de compra por lo que un cliente fiel será más propenso a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la compañía..

Por otro lado los clientes afianzados producen un mayor rendimiento y satisfacción en los empleados de la compañía ya que resulta más estimulante para los trabajadores volcarse en los clientes fieles debido a que al hacerlo aumenta la productividad y la eficiencia.

Una vez que tenemos claras las ventajas de la fidelización ¿cómo podemos conseguir que nuestra empresa cree fidelidad en los clientes?

García Barquero (2013), define tres tipos de programas de fidelización: En primero basado en recompensar al cliente ya sea mediante descuentos, regalos o premios relacionados con su nivel de compra. Éstos suelen ser los más comunes. El segundo centrado en el proporcionamiento de servicios únicos, la clave de este tipo de fidelización es que todos los usuarios tengan conocimiento sobre el porqué un cliente logra el estatus de VIP así como los

requisitos que han de cumplir para formar parte de dicha exclusividad. Y finalmente el tercero se centra en la invitación a eventos haciendo sentir al cliente valorado por la empresa.

El mercado evoluciona continuamente al igual que nuestros clientes, es por ello que aplicar métodos de fidelización para asegurarnos su regreso a nuestra compañía es de vital importancia.

III. PROYECTO

1. Investigación

1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA FUNDACIÓN

- **Historia**

Según los registros privados elaborados por Berta Clausell, responsable de departamento de comunicación, y los datos extraídos de Navision, el sistema de planificación de recursos de la entidad, la Fundación comenzó su actividad hace 26 años, por lo que cuenta con una importante trayectoria en el sector. En 1993 se constituyó como se conoce hoy en día, aunque no fue hasta enero del año siguiente cuando inició sus actividades. Así pues, se procede a realizar un breve recorrido a través de su historia.

La Fundación Universitat Jaume I-Empresa fue constituida el 8 de marzo de 1993 como fundación privada por iniciativa de la Universitat Jaume I, cuyo rector era Francesc Michavila; y de la Confederación de Empresarios de Castellón (CEC), con José Roca al frente.

En marzo de 1993, once empresas castellonenses integraron la Fundación en un acto de constitución en el que el presidente del Consejo Social de la UJI, entonces denominado Consejo de Participación Social, Antonio Tirado, asumió la presidencia de la FUE-UJI. Al poco, fue Rafael Benavent quien ocuparía la presidencia de la Fundación, cargo que ha ostentado ininterrumpidamente en los últimos 25 años.

La FUE-UJI comenzó su actividad en 1994, principalmente desarrollando iniciativas formativas y de aproximación de los estudiantes a la realidad laboral, a través de las prácticas en empresas.

Como señalan los datos del sistema operativo de la entidad, Navision, la Fundación Universitat Jaume I-Empresa entró en el siglo XXI con un Patronato formado por varias de las empresas más punteras de la provincia y con la adhesión de los primeros ayuntamientos y entidades culturales. Además sus áreas de trabajo se ampliaron a la gestión de la I+D+i y transferencia de tecnología, la organización de seminarios y congresos y también el impulso del empleo y el autoempleo.

En abril de 2003 se inició la construcción de un nuevo edificio en el Campus Riu Sec y pasó de ocupar unos despachos en el Campus de la carretera de Borriol a instalar su sede allí en mayo de 2005.

Como se ha podido comprobar con los datos guardados, en esta etapa la FUE-UJI multiplicó su oferta de cursos de postgrado y formación continua. Además, expandió sus lazos con la sociedad castellanense colaborando con una extensa red de organizaciones, colegios profesionales y entidades de carácter público.

La Fundación Universitat Jaume I-Empresa se ha forjado una identidad asociada a la innovación y la vanguardia, como precursora del uso de las nuevas tecnologías e internet desde sus orígenes, en este línea la entidad apostó a principios de 2012 por la utilización de la metodología “Live Learning”, formación a distancia a través de videocomunicación en tiempo real, para aquellos alumnos que no podían asistir a las clases presenciales, incrementando en gran manera la actividad de formación.

La Fundación Universitat Jaume I-Empresa acompañó a la Universitat Jaume I en la celebración de su XX aniversario y recibió distintos premios que reconocían su aportación a la mejora de las relaciones entre la comunidad universitaria y el entorno socio-económico

(Premios de Economía 3, Onda Cero, Premios Excelencia UJI en 2011, entre otros).
(Clausell, 2018)

- **Estado actual de la empresa**

La Fundación Universitat Jaume I- Empresa es una marca propia que ofrece varios servicios con o sin relación con su alma mater. A pesar de esto, en la mente colectiva se encuentra aún enmarcada en la universidad, por lo que es necesario que el cliente comience a reconocer a la marca y a posicionarla como tal.

A lo largo de su historia, la FUE-UJI ha sabido adaptarse a los tiempos, sin perder de vista el objetivo principal por el que fue fundada: potenciar las relaciones entre la Universidad y la sociedad castellanense.

Con ese objetivo en mente, la Fundación nunca ha perdido su espíritu audaz y proactivo, adelantándose en muchas ocasiones a las demandas del entorno. Así, se puso en marcha el programa Experience de becas para titulados, dirigido a recién titulados universitarios en situación de desempleo, para completar su formación teórica, a través de prácticas en empresas, a fin de conseguir un primer contacto con la realidad profesional.

Por otro lado la entidad también ha optado por romper las fronteras de lo nacional y embarcarse en proyectos europeos, creando así un nuevo departamento encargado de enlazar la FUE- UJI con el resto de fundaciones y entidades del continente, la EuroFue.

La formación es uno de los pilares de la actividad de la Fundación Universitat Jaume I-Empresa. Además de ofrecer formación continua propia, la FUE-UJI gestiona formación continua de la Universitat Jaume I y títulos de postgrado propio universitarios.

Hasta noviembre de 2018 se han impartido un total de 72 acciones formativas con 822 alumnos, lo que se traduce en 15.247 horas lectivas.

Las actividades se han enmarcado en 7 áreas de conocimiento, pero también se ha desarrollado formación in-company y se ha colaborado en la gestión y difusión de las acciones realizadas por el Club de Recursos Humanos.

En 2018 ha crecido de manera destacable el número de postgrados propios de la UJI que gestiona la Fundación. Son cerca de 50 títulos de postgrado entre másteres, cursos de experto y de especialización, lo que supone gestionar prácticamente la totalidad del postgrado de la Universitat.

A través de la plataforma de videocomunicación en tiempo real “Webex”, la procedencia de los alumnos se ha ampliado tanto a nivel nacional como internacional. Las clases se emiten en directo y posteriormente quedan registradas. Durante el curso académico 2017-2018, se han impartido 11 cursos en esta modalidad, con un total de 108 alumnos.

Cada año, nuevas empresas y entidades suscriben acuerdos de prácticas con la Fundación Universitat Jaume I-Empresa, para poder contar con estudiantes durante un periodo de tiempo.

Hasta noviembre de 2018, permanecen vigentes 2.216 convenios de cooperación educativa con empresas que acogen a alumnos en prácticas extracurriculares. En este año se han firmado un total de 192 convenios nuevos con diferentes entidades y se han realizado 864 estancias de universitarios en prácticas.

En el marco de la gestión de congresos, jornadas y seminarios se han celebrado, durante 2018, jornadas de diferentes ámbitos de conocimiento como psicología, coaching, acceso a la información, etc

Además, la FUE-UJI se encargó de la organización en abril del XXI Congreso Internacional de Turismo Universidad-Empresa y en mayo, del I Congreso Internacional Marca, Territorio

y Deporte. En total, han sido 12 las actividades que se han llevado a cabo, a las que ha asistido un total de 2.239 personas.

EVOLUCIÓN TOTAL DE INGRESOS EN MILES DE EUROS

	2016	2017	2018
Investigación	76,64	53,1	73,66
Formación	488,14	696,22	733,50
Prácticas	1.952,50	2.235,07	1.894,07
Jornadas y congresos	96,28	134,52	101,92
FUE	520,77	568,53	630,3
TOTAL	3.134,33	3.687,44	3.433,45

Gráfica 1. Memoria económica 2018 (Clausell, 2018, p.18)

En cuanto a la ganancias que esto representa para la Fundación podemos ver en la comparativa extraída de la memoria económica de la entidad 2018 (gráfica 1), que el departamento de investigación el cual recaudó cerca de los 77.000€ en el 2016, tuvo un caída significativa en el año siguiente ya que, como afirmó el anterior gerente de la entidad, Cipriano de Mesa, se optó por dar más prioridad a las jornadas y congresos, dado que estos tres campos eran llevados por una misma trabajadora. En el año 2018 con los objetivos más claros, se volvieron a conseguir cifras más significativas 73.660€ más de 20.000€ de diferencia respecto al 2017.

En cuanto al departamento de formación, tal como podemos ver en la tabla, ha experimentado un notable crecimiento en lo que a ganancias se refiere. Ya que en el 2016 se facturaron casi 500.000€, en el año siguiente el departamento aportó a la entidad más de 696.000€ y finalmente durante el año pasado se han recaudado más de 733.000€. Con los datos sobre la mesa podemos destacar que el departamento ha experimentado un aumento paulatino y constante y tras el aumento de postgrado propio delegado por la universidad se espera que este crecimiento continúe durante el próximo curso académico.

Prácticas a pesar de ser uno de los departamentos más sencillos en su ejecución, es el que más factura anualmente, ya que los convenios de prácticas son lo más demanda en público

objetivo, ya que antes que formarse los alumnos prefieren trabajar en su necesaria inserción en el mundo laboral. Además, cabe destacar, que éste fue uno de los primeros departamentos en consolidarse por lo que cuenta con una reputación mayor frente a otros más nuevos. En el 2016 contaron con más de 1.900.000 € y superaron los 2.000.000€ durante el año siguiente debido a estos datos la entidad esperaba que los aumentos sean progresivos durante los próximos años, sin embargo sufrieron un importante descenso en la facturación el año 2018, durante el cual se contaron hasta 341.000€ menos.

Como se ve en la tabla comparativa, el departamento de jornadas y congresos experimentó algo similar, ya que durante el año 2016 facturó casi 97.000€, importe que se incrementó en el 2017 hasta alcanzar los más de 130.000€ para volver a descender a cerca de los 100.000€ en el pasado 2018. A pesar de ello, tal como informó la nueva gerente Gloria Serra, durante un reunión multidepartamental, “se esperan cambios positivos en toda la entidad”.

Para finalizar en cuanto al equipo humano diremos que tal como se expone en el página web oficial de la entidad, la plantilla está formada por un total de 15 trabajadores los cuales están distribuidos entre los diferentes departamentos.

En primer lugar como gerente, Gloria Serra, quien asumió el mando tras que Cipriano de Mesa abandonara el puesto debido a su jubilación. En administración la entidad cuenta con Jose Pascual como técnico y Paula Rubert como jefa del del departamento en cuestión; en formación la FUE tiene liderando a Reyes Riera como jefa y a Silvia Membrilla y Andrea Navarro como técnicos; el departamento de prácticas posee a dos técnicos Nerea Godoy y Mónica García; de las jornadas y congresos se encarga Begoña Andrés; de la comunicación institucional, Berta Clausell; en el departamento de informática opera Guillermo Torres; en el de proyectos europeos en la entidad cuenta con Nela Gómez y en el departamento jurídico

trabaja Amparo Felip. Para finalizar la entidad cuenta con dos recepcionistas Laura Solsona y Oscar Gutiérrez, quien a su vez está encargado del sistema Webex, para las docencias que necesitan ser transmitidas en directo.

- **DAFO**



Gráfica 2.

Como principal debilidad se destaca el hecho de que durante los últimos años, el Departamento de Formación ha sufrido muchos cambios en lo que al equipo humano se refiere, por lo que se ha creado inestabilidad a la hora de trabajar, además de producir un desgaste mayor en las personas que se han mantenido, ya que estas han tenido que formar y explicar el funcionamiento del departamento una vez tras otra. Lo que se ha traducido en una sobrecarga de tareas a las personas “estables”, por lo que se han visto obligadas a trabajar priorizando las labores e incluso dejando sin hacer las menos importantes, lo que trae como consecuencia un malestar de personal así como de los terceros que trabajan con ellos. Sin embargo no sólo es el cambio el causante del malestar sino también la escasez de personal, ya que solo se cuenta con 3 personas para llevar un departamento muy exigente a todos los niveles, ya que como se explicará en el apartado organigrama, es un departamento que se encarga de muchos trabajos minuciosos de los cuales el mínimo error conllevaría graves consecuencias la gran mayoría de la veces. Por esta razón se considera que al menos una persona más ayudaría a disminuir notablemente el nivel de estrés de los empleados y las horas extras que muchas se ven obligados a realizar para poder sacar el trabajo a flote.

Otras de las debilidades del departamento es el hecho de que las titulaciones que éste oferta son postgrados propios, lo que ocasiona una serie de descontento por parte del alumnado que generalmente está en busca de un titulación universitaria oficial. Esto se debe en su mayoría a la falta de conocimiento ya que muchas veces los alumnos no conocen la diferencia entre un postgrado propio y uno oficial y sólo se dejan llevar por lo que se dice popularmente. Además, cabe destacar el problema de que la misma universidad es la competencia, dándole menos importancia al postgrado propio, esto quiere decir que no se incluye esta oferta en su campaña de marketing, no se promociona en RRSS institucionales y por supuesto muchas veces ni siquiera se informa de éstos cuando los alumnos preguntan en la misma universidad. Como consecuencia gran parte de los alumnos recién graduados que aún no ha obtenido su primer empleo, pierde en el interés en los postgrados ofertados por la FUE. Sin embargo si la entidad centra sus esfuerzos hacia un perfil más profesional podrá llegar a contrarrestar este hecho.

En cuanto a las amenazas principales cabe destacar la competencia. A pesar de que en todos los sectores productivos existe competencia directa, el sector de la educación es uno de los quizás más complicados, ya que no sólo es suficiente ofertar un mejor servicio que tu contrincante sino de tener una mejor reputación y trayectoria como institución de enseñanza. Lo que ocasiona quedar un tanto rezagados en el posicionamiento al tratarse de una empresa relativamente joven y por ende “menos fiable” ante del público objetivo conocedor de titanes del sector como la Universidad de Salamanca, o la Pompeu Fabra quienes cuentan con su propia escuela de negocios ofertando tanto grados propios como formaciones propias de las respectivas escuelas.

Otro punto en contra es el hecho que muchas de las titulaciones ofrecidas por la Fundación son ofertadas también por otras instituciones, lo que provoca que por ejemplo si un alumno esté interesado en cursar el Máster en Business Administration o MBA encuentre bajo este mismo título muchos másters de otras entidades con contenidos muy similares y precios parecidos. Lo que, aparte de generar confusión en el alumno, produce que el cliente potencial no reconozca a la Fundación entre la multitud, ya que, a sus ojos, “son todos lo mismo”.

Entre las fortalezas podemos encontrar la atención al alumnado durante todo el proceso de la toma de decisión hasta concluir la formación elegida. Independientemente de si el cliente potencial termine decantándose por los servicios de la entidad, el personal de la misma le atenderá de la mejor manera, haciéndole sentir confiado y seguro, lo cual casi siempre se traducirá en un alumno favor de la Fundación. Ya que a la hora de sopesar los pros y contras de un producto o servicio los clientes potenciales pondrán en un balanza todo lo que les haya parecido bueno en su toma de contacto con la entidad en cuestión. Esta es una de las fortalezas clave ya que ayuda en gran manera a contrarrestar la amenaza comentada anteriormente ya que, esta atención especial favorece a la diferenciación cuando el cliente sienta que todas las entidades formadoras ofrecen lo mismo, este es el valor añadido.

Como hemos hablando anteriormente la tecnología han favorecido y fortalecido la globalización del mercado, por lo que las empresas y entidades se han visto obligadas a

adaptarse a este nuevo cambio, lo que ha abierto un nuevo abanico de posibilidades a la hora de ofertar nuestros servicios. Es por ello que la Fundació Universitat Jaume I- Empresa ha optado por implementar en todas sus aulas la tecnología necesaria para poder transmitir en directo sus clases a nivel mundial. La metodología live learning permite al alumno vivir las clases en tiempo real siguiendo las dinámicas de grupo o relacionándose con sus compañeros como si estuviera de forma presencial. Lo cual es un activo más a la hora de tomar la decisión de compra.

Otra de sus fortalezas es que tanto la dirección de los posgrados como el profesorado que participa en los mismos son grandes profesionales del sector reconocidos por su trayectoria y trabajo. Estos serán los encargados de impartir las clases de manera práctica con el único fin de acercar al alumnado al mundo profesional de una manera más verídica y menos teórica. Estos profesionales sirven a la entidad como gancho ya que los alumnos pueden consultar sus currículums junto al información del postgrado en cuestión lo que ayuda a los clientes potenciales a decantarse por una formación u otra ya que muchos de los nombres de los docentes son reconocidos en el sector.

Una de las oportunidades más destacables es la ventana al mercado extranjero, con especial énfasis en el mercado latinoamericano, ya que en esta zona del mundo los estudios españoles tienen un mejor reconocimiento a la hora de buscar un empleo o escalar posiciones en uno previamente obtenido. Si la entidad aprovecha esta oportunidad con una estrategia de comunicación publicitaria centrada en el mercado latinoamericano podrá escalar en posicionamiento frente al resto de las competidoras españolas en el sector. Además contamos con la ventaja de que muchos de los directores de los posgrados tienen un gran contacto con el público latinoamericano, lo que facilita el canal de comunicación.

Finalmente destacaremos como una oportunidad el aumento de los posgrados propios, ya que a pesar de la inestabilidad a la que se ha visto sometido departamento de formación, su compromiso con el trabajo y el alumnado se ha traducido en óptimos resultados. Como consecuencia de este hecho son muchos los profesores que se han decantado por presentar un

posgrado propio gestionado por la FUE. Lo que respalda el buen hacer de la Fundación además de brindar la oportunidad de llegar a más alumnos debido al aumento de oferta.

- **Organigrama**



ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD



Como podemos ver en la imagen anterior la organización de la entidad es un tanto compleja, ya que al ser un nexo entre los alumnos y las empresas tiene deberes hacia ambas partes. En la cabeza de todo se encuentra el patronato, conformado por las cabezas responsables de las empresas patrono de la fundación. Dichas empresas contribuyen con una cantidad monetaria por su ingreso y a cambio se les ofrece una serie de servicios especiales, descuentos, creación de formación específica, cursos en empresa, etc.

En el siguiente nivel nos encontramos con dos grupos responsables de las decisiones tanto por parte de las empresas como por parte de la universidad. La comisión permanente, es el conjunto de personas responsables de los principales ámbitos relacionados con la formación,

congresos y la economía principalmente, entre los asistentes podemos destacar vicerrectores, responsables o directores, entre otros. Estos juntamente con el comité de las entidades, son los encargados de la aprobación o desaprobación de proyectos, nuevos cursos, inversión tecnológica para la mejora de la formación y toma de decisiones en general.

Una vez se han tomado las decisiones, éstas se comunican al presidente, quien las hace saber a los vicepresidentes encargados de las distintas áreas, y éstos al secretario, quien es el que finalmente comunica las noticias a la gerencia de la Fundación.

El encargado de la dirección de administración también hará el papel de ayudante de la gerencia. El gerente, o en ese caso, la gerente Gloria Serra, llevará a cabo reuniones periódicas con su ayudante para poder la manera más idónea de adaptar las decisiones comunicadas a las responsabilidades y necesidades de la Fundación.

La entidad se puede dividir en dos grandes bloques, por un lado encontraremos los departamentos funcionales, donde se engloban los departamentos de informática; con un trabajador, el cual está encargado de las asistencias técnica a la entidad; administración, con dos trabajadores, responsables de gestionar todo el sistema de cobros y pagos; recepción, también con dos empleados, encargados de aulas y de asistencia a la coordinación del edificio en general; asesoría jurídica, con un técnico, presente en todos los trámites administración y de gestión, se encarga de ajustar los proceso para que cumplan con lo requerido por la normativa y finalmente el área de marketing institucional, una técnico quien es la encargada de reforzar nexos con empresas patrono, realizar visitas sobre el terreno para la captación de nuevas empresas dispuestas a patrocinar, gestionar RRSS y medios de comunicación, entre otras funciones.

Por otro lado, en el bloque de las áreas de actividad podemos encontrar al departamento de prácticas, el cual cuenta con dos empleadas, responsables de gestionar todas las prácticas de

los alumnos interesados; jornadas, departamento que cuenta con una trabajadora quien asume la responsabilidad de la organización de los congresos y jornadas; transmisión tecnológica, cuenta con un empleado, encargado de las conexiones y retransmisión en directo de las clases a todas partes del mundo, asistencia técnica al alumnado online y organización de los vídeos en diferido para la posterior consulta del alumnado; Eurofue, el cual cuenta también con una sola trabajadora quien es responsable de proyectos europeos y colaboraciones internacionales.

Finalmente, el Departamento de Formación, el cual cuenta con tres empleadas, es el encargado de comunicar y gestionar todo el postgrado propio de la universidad, así como de asegurarse de conseguir matriculación y gestionar todo lo necesario para que las clases puedan llevarse a cabo, esto abarca, reserva de aulas, pagos de docentes, gestión de viajes, comunicación de los cursos delegados y propios, creación del contenido web, asistencias al profesorado y alumnado, atención al público, emisión de certificados, gestiones necesarias para la tramitación de visados para los alumnos extranjeros, etc.

- **Reputación**

La reputación corporativa es el concepto más emergente dentro del *management* actual y una de las principales fuentes del valor intangible de las empresas. Como afirma Justo Villafañe (2015), entenderemos reputación corporativa como “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa empresa a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”.

Como sabemos, la reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. La reputación

corporativa constituye una síntesis de los factores de éxito de una compañía. (Villafañe, 2015)

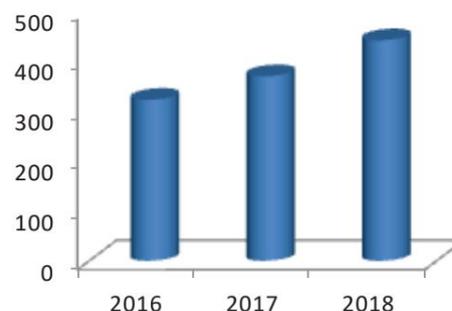
Así pues nos hemos dado a la tarea de analizar las memorias de la entidad de los últimos años para poder determinar si ha habido o no un incremento en la reputación.

En los últimos 3 años la FUE ha sufrido un incremento notable de trabajo en todas las áreas. Tras la realización efectiva y eficiente de las encomiendas por parte de la universidad, se ha podido notar un aumento en la confianza por parte de la comunidad universitaria, así como un mayor reconocimiento entre el alumnado y su círculo de influencia directo (amigos, familiares).

Esto se ve claramente reflejando en el aumento significativo de convenios que muestra la gráfica 2, ya que un convenio no sólo implica a la universidad y la Fundación sino que muchas veces también a empresas externas en las que trabajan exalumnos. Como podemos ver en la comparativa que se llevó a cabo en la memoria del pasado año, en el 2018 se realizaron 441 convenios, 119 más que el año 2016.

EVOLUCIÓN DE LOS CONVENIOS

2016	322
2017	369
2018	441



Gráfica 3. Clausell (2018, p. 14).

Este aumento se puede notar no solamente en el aumento de los cursos de formación que la universidad delega sino que también en que actualmente se han delegado formaciones de todas las áreas principales de conocimiento, lo que se sirve de aval para que cada vez más sean los directores dispuestos a confiar en la entidad para poder gestionar las distintas formaciones.

Como se puede observar en la gráfica 4, el departamento de formación de la entidad gestiona, formaciones relacionadas con el derecho, la economía y la empresa las cuales representan un 23,45% del total; cursos referentes a las ciencias de la salud, un 19,31%; formaciones de informática y diseño, un 20,10%; formaciones referentes a las ciencias de la comunicación, los cuales representan un 15,86% y finalmente cursos de diferente índole entre las cuales podemos destacar, formaciones relacionadas con las ciencias y tecnologías o las humanidades y letras puras, éstas representan un 28,28% del total de los postgrados y cursillos impartidos.

DISTRIBUCIÓN DE CURSOS POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Derecho, Economía y Empresa	23,45%
Ciencias de la Salud	19,31%
Informática y Diseño	13,10%
Comunicación	15,86%
Otros	28,28%



Gráfica 4. Clausell (2018, p.15).

Tras revisar los datos extraídos de las inscripciones de estos últimos años, podemos ver como casi un 40% de los alumnos afirma haber conocido la Fundación por un amigo, este dato es de gran importancia al tener en cuenta que vivimos en la era digital y que la mayoría de la difusión se realiza de manera online, ya sea por RRSS o campañas de *mailing*. Sin embargo, cierto es que estas campañas no aportan el valor añadido del boca a boca, ya que al recibir la

información de una persona conocida casi siempre se traduce en acciones de fidelización por parte del nuevo alumno.

Por otro lado, según los datos presentados en la memoria del pasado año de la entidad, ha habido “un aumento de empresas dispuestas a formar parte del patronato” (Clausell, 2018, p.5) lo que no sólo aporta una mayor fuente de ingresos si no que también dotará a la Fundación de nuevos avales en el sector empresarial, lo que dará como resultado un mayor número de alumnos dispuestos a realizar prácticas y embarcarse en proyectos de formación, las dos áreas que más ingresos representan anualmente.

La entidad es consciente que hay muchas empresas que ofrecen formación y servicios similares en Castellón y Valencia, sin embargo su buen hacer, y su cuidado trato con los clientes y alumnos durante años, hacen que los mismos usuarios sean los que sirvan de embajadores de la marca. Así lo muestran los datos extraídos del programa operativo de la entidad, cada vez son más los alumnos que afirman haberse matriculado gracias a un amigo. Esto se traduce en un aumento de reputación para la Fundación. Ya que tal y como afirma Justo Villafañe “la imagen corporativa cuando se alarga en el tiempo se convierte en reputación corporativa” (2004, p. 43).

- **Análisis Corporate: Manual de Identidad Visual Corporativa**

La imagen es algo muy valioso en el mundo empresarial, de hecho Villafañe (2004) asegura que una imagen positiva es una de las condiciones necesarias para el éxito de las empresas, sin embargo, también advierte que es algo sobre lo que no se puede tener un absoluto control al tratarse de algo que nace en la mente de los públicos y que se va construyendo en función de las acciones que la empresa lleve a cabo, lo que convierte a la imagen corporativa en un elemento intangible.

Por otro lado Joan Costa define este concepto corporativo de la siguiente manera: “La imagen corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2001, p.58).

En la Identidad Corporativa se dan tres tipos de atributos esenciales, los cuales Villafañe llama estructurales por su importancia. Los de naturaleza permanente, como puede ser la historia de la entidad; los de naturaleza cambiante, el proyecto empresarial y los que a pesar de no ser permanentes necesitan de un gran esfuerzo para su cambio, como la cultura corporativa. Villafañe (2004).

Es importante destacar que existen muchos atributos asociados a estos rasgos estructurales, el adecuado uso de los cuales puedes ayudar a la empresa a proyectar la imagen deseada. Como atributos permanentes asociados a la historia de la empresa podemos destacar la actividad productiva, o este caso la acción básica que la entidad lleva a cabo para generar riqueza comercializando servicios, sobre todo de formación y prácticas. Como ejemplo de atributo que esté ligado a la estrategia empresarial enfatizaremos en la misión y la visión de la entidad, ya que estos elementos son cruciales a la hora de generar una imagen corporativa coherente a la vez que significativa. Finalmente entre los atributos asociados a la cultura corporativa recalcaremos las creencias que orientan la conducta de los miembros de la empresa ya que a pesar de ser invisibles y muchas veces inconscientes son las que realmente explican el comportamiento corporativo.

Por ese motivo es vital que la entidad cuente con una identidad visual que esté alineada con la misión, la cual es generar conocimiento y valor al entorno empresarial y a la sociedad en general a través de sus actividades; con la visión, aprovechar el compromiso y la pasión por la formación para llegar a ser un de los mejores centros en el ámbito nacional; y los valores de la misma, entre los que destacamos la docencia, valor humano y eficacia; sin olvidar que

ésta ha de representar en la mente del público objetivo los atributos por los que la empresa se define. La Identidad Visual Corporativa de la Fundación Universidad Empresa se puede estructurar en dos niveles de uso, el nivel de comunicación y el de uso departamental.

Por un lado la marca de comunicación tiene un uso principalmente promocional y divulgativo, la utilización de este elemento está confinada a todos los documentos administrativos y de naturaleza protocolaria. Esta marca es introducida también en todas las campañas de comunicación, realizando una adaptación a las distintas plataformas digitales, actualmente Facebook y LinkedIn.



La marca de comunicación, siempre que se trate de campañas o documentos oficiales, va acompañada por el logo de la universidad también ya que, a pesar de ser un organismo “independiente”, forma parte de la casa UJI por lo que es necesario que esta acompañe a la marca de la entidad en todo lo necesario a la formación.



Este conjunto de marcas son las que se aplican también en los títulos oficiales, así como en toda la documentación de carácter administrativo que demande una identificación formal de la Fundación.

En cuanto al uso departamental, la marca que se utilizará por normal general es la de la Fundación solamente con su logotipo, de hecho la web hace diferenciación entre el postgrado propio de la universidad y los cursos propios de la entidad mediante sus logotipos junto a los títulos de la formación correspondiente.

- **Construcción de la marca**

El símbolo de la marca está formado por una U, la cual hace referencia a la universidad, de color negro en cursiva la cual se superpone a tres bandas horizontales paralelas, a modo de E en gris, haciendo alusión a la empresa.

La marca está formada por este símbolo acompañado a su lado derecho por la denominación institucional. El texto está espaciado de tal manera que se ajusta perfectamente la relación de aspecto que establece la simbología y justo debajo a modo de soporte, encontramos escrito el nombre la universidad, dejando patente la inherente relación con su alma máter.



- **Logotipo**

El logotipo contiene la denominación de la institución: Fundació Universitat Empresa, seguido del nombre de la universidad y la ciudad que la acoge: Universitat Jaume I Castellón.

La tipografía utilizada es Times New Roman, la cual dota de una aspecto formal y elegante sin alejarse de la sencillez, lo que otorga la entidad una plusvalía relacionada con sus valores corporativos.



- **Colores corporativos**

En cuanto a los colores podríamos decir que la marca ha sido creada en una versión monocroma a excepción de las tres bandas mencionadas anteriormente las cuales están estampadas en tono gris las cuales contrastan con el color negro de la letra superpuesta. A pesar de esto en algunas ocasiones se utiliza el color azul en distintas tonalidades para lograr una mejor cohesión con otras marcas a las cuales tenga que acompañar, como pudimos ver en el ejemplo de las marcas Fundación + Universidad.



Cabe destacar que el nombre de la universidad, al estar es una tipografía de inferior tamaño da la sensación visual de haber sido diseñada en un tono gris, sin embargo se ha mantenido el color negro para dar uniformidad a la marca.

- **Tipografía corporativa**

Finalmente como ya hemos comentado con anterioridad la tipografía utilizada ha sido Times New Roman, la cual aporta claridad a la lectura además de un aire de formalidad. Cabe destacar que se ha seleccionado esta tipografía para crear homogeneidad con la universidad ya que la tipografía del escudo de la misma, se ha diseñado empleando este mismo estilo de letra, lo que a la vista general cohesión y evoca trabajo en equipo.



A continuación procedemos a señalar las distintas variaciones del logo símbolo según los diferentes soportes utilizados.

Tanto para Facebook como para LinkedIn la entidad hace uso de su logotipo sobre el nombre la universidad, en ambos casos se puede observar una fotografía real del edificio de la Fundación, la cual ayuda a situar a la entidad visualmente dentro del campus universitario.

CSCS | Castellón School
of Cancer Surgery



Medtronic

Castellón School of Cancer Surgery

En cuanto a las cátedras asociadas de las cuales se ocupa la Fundación mencionaremos a la Cátedra Medtronic, para la cual se creó una marca individual Castellón School of Cancer Surgery, la cual como norma general aparece acompañada por la marca de la Fundación, la de la universidad y la de la empresa patrocinadora en cuestión. Es importante mencionar que esta ocasión la marca de la fundación nunca podrá

ir sola.

En cuanto a papelería, banners, pósters publicitarios y materia online, la marca siempre irá acompañada por una mención a la universidad, ya que solo el logo o solo el nombre, pero nunca sola. Lo habitual es encontrar la marca en tonos azules, dentro de dos líneas contenedoras, tal como podemos ver a continuación.



La única ocasión en la que la marca FUE puede colocarse sin compañía es cuando esta se coloca en documentos institucionales relacionados con formaciones propias de la entidad, generalmente títulos de finalización de cursos propios. En ese caso se observará la marca en su estado original en gris.

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Al tratarse de un servicio que forma parte de los derechos principales de los ciudadanos, la formación ha ido incrementando su importancia a lo largo de los años, por lo que cada vez más han ido surgiendo instituciones centradas en este ámbito.

Inicialmente quizás era un poco más sencillo, ya que cada universidad solventaba las necesidades de formación de su comunidad, ya que solían ofertar 3 o 4 carreras y los alumnos tomaban una decisión mucho más acotada, no se pensaba en ir a otras ciudades donde hubiese otras universidades dispuestas a ofrecer una formación más acorde con sus deseos. Sin embargo con la mejora de la comunicación en lo que la transporte se refiere, la mejora de la economía nacional y la llegada de las nuevas tecnologías, el abanico de posibilidades se abrió completamente.

Dentro de la Comunidad Valenciana, la Jaume I y por ende la FUE, compite con 4 universidades públicas las cuales poseen postgrados propios, según la Consellería de Educación Cultura y Deporte de la Comunitat Valenciana, la Miguel Hernández conocida por sus postgrados propios sobre todo en el ámbito de la seguridad; la universidad de Alicante, la universidad de Valencia y la politécnica de la Valencia, la cual oferta muchas más especialidades técnicas que la Jaume I.

Por otro lado, cabe destacar, que es un sector en constante cambio ya que para poder desmarcarse de la competencia muchas veces es necesario tener los mejores métodos, más facilidades de trabajo de cara al alumno o mejores precios, lo que obliga a la entidades formadoras a reinventarse cada poco tiempo.

Es importante mencionar que el sector de la formación no es monopolio de las universidades, sino que existen muchas empresas privadas, academias especializadas e incluso escuelas de negocio que crean y ofertan sus propios cursos de formación y postgrados.

Cierto es que existe gran demanda de formación, pero muchas veces la oferta es mucho mayor que la demanda, lo que a menudo ocasiona una batalla brutal entre las empresas competidoras por convencer a los alumnos potenciales de que su formación es la mejor. Es entonces cuando la reputación juega un papel clave en la decisión del consumidor.

Según el Informe Anual de la Formación programada por las Empresas (Fundae) durante el año 2018 las empresas españolas utilizaron más de 500 millones para formación en el empleo. Además indica que el número de empresas formadoras se ha reducido a pesar de que se haya incrementado en más de un 5% el número de participantes formados respecto al año anterior, lo que sin duda es una buena noticia para el sector.

Como se ha mencionado con anterioridad el sector de la formación ha evolucionado rápidamente en los últimos años. Los cambios normativos y de mercado han dado cada vez más protagonismo a los centros de formación que están sabiendo innovar y competir en un mercado de exigencias.

Cabe destacar que se han dictado nuevos requisitos en la impartición, especialmente acentuados en el marco de la FUNDAE con nuevas recomendaciones cuando se imparte en teleformación. Y nuevas oportunidades con más financiación en convocatorias y también con nueva oferta en Especialidades y Certificados de profesionalidad en modalidad presencial y en formación online.

De igual forma, los centros que ya disponen de centro de formación virtual, han de estar adaptados a esta resolución y además dar respuesta a la alta demanda de este tipo de formación. Los centros han de estar preparados para acoger a los jóvenes que exigirán un campus o plataforma virtual así como contenidos y recursos formativos motivadores e innovadores.

Los proveedores de contenidos elearning así como los desarrolladores de plataforma especializados están trabajando para colaborar con los centros en esta tarea, puesto que la demanda es cada vez mayor por lo que los contenidos y soluciones se ven obligados a crecer a la misma velocidad. Nuevas materias, nuevas metodologías, distintos enfoques y ofrecer la posibilidad de cursar a los alumnos online ya casi son una exigencia para permanecer en el sector.

Finalmente destacar que según el informe de FUNDAE 2018 existe una gran tendencia a la formación profesional que se desarrolla en el ámbito laboral, ya que facilita a los alumnos poder formarse sin comprometer su necesidad de empleo. Es por ello que se considera de suma importancia que las entidades formadoras exijan los desarrollos reglamentarios que doten de solidez al sistema, lo que dará como resultado un clima de confianza para que dichas entidades puedan impartir formación con garantía.

1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como sabemos el sector de la formación es uno de los ámbitos con más competencia a todos los niveles, por lo que procederemos a realizar un breve análisis de la competencia en los dos ámbitos más cercanos: el comunitario y el nacional.

Nos centraremos en estos dos ámbitos por un tema de marca territorial, ya que según los últimos informes privados presentados por la empresa 480, contratada para llevar la publicidad online, la UJI y por ende la Fundación y su formación tienen son más y mejor conocidas en su entorno cercano. Ya que el informe 2018 reflejó que mientras más lejos se lanzaba la campaña, menos impacto tenía.

Como se ha mencionado anteriormente en el territorio de la Comunidad Valenciana están presentes otras 4 universidades públicas así como sus fundaciones con sus respectivas ofertas de postgrado propio.

El primer punto a analizar serán los precios, los cuales pueden ser decisivos a la hora de tomar una decisión final, sin embargo al ser todas universidades públicas los precios suelen oscilar sobre los mismos valores, al menos en los postgrados más comunes, como pueden ser el MBA, Project Management o RRHH, los cuales suelen rondar los 3000€. La plusvalía se da en este caso con tarifas especiales, becas, pago a plazos o descuentos, y es en este ámbito donde cada universidad juega sus cartas. En el caso de las universidades valencianas si ofrecen becas para el posgrado propio lo cual es un gran gancho para los alumnos, mientras que las de Alicante se decantan por los descuentos a partir de la segunda matrícula de la misma empresa y promociones puntuales.

El segundo punto a analizar será el target, y es que al tratarse de postgrado propio de cada universidad los públicos son muy parecidos ya este tipo de formación nació para poder

ofrecer a los profesionales en activo la posibilidad de continuar formándose, o de aprender sobre un tema en concreto requerido con las empresas empleadoras. Por lo que a pesar de que en algún postgrado propio pueda haber matrículas de recién titulados, no es la norma.

Finalmente, la atención al cliente será nuestro último punto a analizar. El hecho de que la competencia directa de la Fundación sea otras universidades públicas tiene varios factores en contra, como pueden ser compartir precios y públicos tal como hemos podido ver anteriormente, pero también pueden tener aspectos que favorezcan a la entidad, como lo es la atención al público. Este es uno de los valores añadidos de la Fundación ya que sus competidoras directas gestionan el postgrado propio de la misma manera que gestionan los oficiales, con toda la burocracia universitaria que esto implica, hecho que hace replantearse la decisiones a los alumnos más de una vez. Podemos decir que este aspecto, las universidades de la comunidad están en desventaja frente la FUE - UJI.

Sin embargo no todo es tan fácil como repartirse los alumnos potenciales entre las principales universidades y centros de formación de la comunidad ya que debido al aumento de demanda de formación a distancia, muchos son los centros que han saltado a ofertar estudios online.

Esto se traduce en una ampliación el mercado por un lado, pero también es un aumento de la competencia, por otro. Ya que al salir de la comunidad en la que ya teníamos construida una reputación en nuestro entorno, representa “luchar” con titanes como la Autónoma de Madrid, la universidad de Salamanca o la Autónoma de Barcelona. Las cuales cuentan no solo con un presupuesto mayor, sino que con una organización minuciosa en lo que a comunicación y captación se refiere, la cual incluye departamentos en latinoamérica como es el caso de la salmantina o costosas campañas de publicidad en medios potentes del país, como lleva a cabo la madrileña.

Según la clasificación de universidades (U-Ranking) que elabora la Fundación BBVA junto al Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), la barcelonesa Pompeu Fabra, encabeza la clasificación, seguida en el segundo escalón por la Carlos III de Madrid y la Politècnica de Barcelona. En el tercer puesto está la Politècnica de Valencia.

Por otro lado las universidades privadas destacan en docencia (112% frente al 99%) pero se quedan por detrás de la pública en lo que a desarrollo tecnológico e innovación se refiere (66% frente a 103%) y investigación (40% frente a 105%).

En esos tres ámbitos que analiza el estudio, las mejores posicionadas son la Universidad de Deusto (docencia), de nuevo la Pompeu Fabra (investigación) y la Politècnica de Catalunya (I+D).

Índice		Índice			
4º	1,3	Autónoma de Madrid	7º	1	U. de Salamanca
4º	1,3	U. de Cantabria	7º	1	U. de Sevilla
4º	1,3	Autónoma de Barcelona	7º	1	U. del País Vasco
4º	1,3	U. Rovira i Virgili	7º	1	U. Politècnica de Cartagena
5º	1,2	U. de Navarra	7º	1	U. Rey Juan Carlos
5º	1,2	Miguel Hernández de Elche	7º	1	U. da Coruña
5º	1,2	U. Politècnica de Madrid	7º	1	U. Jaume I de Castellón
5º	1,2	U. de Santiago de Comp.	8º	0,9	U. de Burgos
5º	1,2	U. de Barcelona	8º	0,9	U. de Cádiz
5º	1,2	U. de València	8º	0,9	U. de Huelva
6º	1,1	U. de Alcalá	8º	0,9	U. de Jaén
6º	1,1	U. de Córdoba	8º	0,9	U. de León
6º	1,1	U. de Deusto	8º	0,9	U. de Málaga
6º	1,1	U. de Zaragoza	8º	0,9	U. de Oviedo
6º	1,1	U. Pablo de Olavide	8º	0,9	U. de Valladolid
6º	1,1	U. Pública de Navarra	8º	0,9	U. Nebrija
6º	1,1	U. de Vigo	8º	0,9	U. San Pablo-CEU
6º	1,1	U. de Girona	9º	0,8	U. de Castilla-La Mancha
6º	1,1	U. de les Illes Balears	9º	0,8	U. de Extremadura
6º	1,1	Universitat de Lleida	9º	0,8	U. de La Laguna
6º	1,1	Universitat Ramon Llull	9º	0,8	U. de Las Palmas de Gran C.
7º	1	U. de Mondragón	9º	0,8	U. Pontificia Comillas
7º	1	U. Complutense de Madrid	9º	0,8	U. de Vic-U. Central de Cat.
7º	1	U. de Alicante	9º	0,8	U. Internacional de Catalunya
7º	1	U. de Almería	9º	0,8	U. Oberta de Catalunya
7º	1	U. de Granada	10º	0,7	UNED
7º	1	U. de La Rioja	11º	0,6	U. A Distancia de Madrid
7º	1	U. de Murcia	11º	0,6	U. Católica de Valencia
7º	1	U. de Salamanca	12º	0,5	U. Europea Miguel de Cerv.s

Gráfica 5. Fundación BBVA, El País (2019)

Como podemos observar en la gráfica 5, la Jaume I se sitúa en el puesto número 7 de los 12 establecidos, por que podemos afirmar que a nivel español aún queda mucho por trabajar. Sin embargo es importante recalcar que este ranking se ha centrado sólo en ciertos ámbitos, y la puntuación es una media general, por lo que si observamos el ranking de calidad de docencia de a continuación, la UJI se sitúa en el cuarto puesto, por lo que es un buen indicador que lo más importante, en lo que a formación se refiere, se trabaje de una manera adecuada en la Jaume I.

Ranking	Índice	Universidad
1	1,4	Universidad de Navarra
1	1,4	Universidad Nebrija
1	1,4	Universitat Politècnica de València
2	1,3	Mondragon Unibertsitatea
2	1,3	Universidad Carlos III
2	1,3	Universidad de Deusto
2	1,3	Universidad Pontificia Comillas
2	1,3	Universitat Politècnica de Catalunya
2	1,3	Universitat Pompeu Fabra
2	1,3	Universitat Ramon Llull
3	1,2	Universidad de Alcalá
3	1,2	Universidad San Pablo - CEU
3	1,2	Universitat de Barcelona
4	1,1	U. Miguel Hernández de Elche
4	1,1	Universidad a Distancia de Madrid *
4	1,1	Universidad Autónoma de Madrid
4	1,1	Universidad Cardenal Herrera - CEU
4	1,1	Universidad Complutense
4	1,1	Universidad de Almería
4	1,1	Universidad de Burgos
4	1,1	Universidad de Cantabria
4	1,1	Universidad Pablo de Olavide
4	1,1	Universidad Politécnica de Cartagena
4	1,1	Universidad Politécnica de Madrid
4	1,1	Universitat Autònoma de Barcelona
4	1,1	Universitat de Lleida
4	1,1	Universitat de València
4	1,1	Universitat Internacional de Catalunya
4	1,1	Universitat Jaume I
4	1,1	Universitat Rovira i Virgili

Gráfica 6. Fundación BBVA (2019).

Por otro lado, en lo que a la docencia se refiere, la oferta en el territorio nacional de los estudios de grado ha crecido incesantemente, hasta el punto de que entre todas las universidades públicas y privadas imparten casi 3.000 por año lectivo grados según el informe presentando por el Observatorio del Sistema Universitario (OSU) acerca de los grados universitarios.

Como sabemos, el número de grados aumentó muy rápidamente en los primeros años de implantación de la reforma, ya que debían substituir a los títulos del sistema anterior a Bolonia, pero después ha seguido creciendo, concretamente un 19 % desde el curso 2011-2012 respecto al 2017-2018, según el informe de la OSU.

Adicionalmente, junto a los títulos de grado “oficiales y con validez en todo el territorio nacional” existe, por parte de algunas universidades públicas, una oferta, extremadamente minoritaria, pero conceptualmente significativa de “grados propios”, incluso con un número de créditos inferior al establecido para los títulos oficiales.

La distribución de los grados por ramas de conocimiento es muy diferente en las universidades públicas y en las privadas. La oferta de estas últimas se concentra en Ciencias de la Salud y en Ciencias Sociales y Jurídicas, dejando casi sin cubrir los grados de ciencias puras.

Otra característica de la diferente distribución de los grados entre la pública y la privada es que los grados de un cierto número de materias se imparten exclusivamente en las universidades públicas. Es el caso de los estudios hispánicos, estudios ingleses, química, geografía, matemáticas, física, estudios clásicos, estadística, ingeniería geomática e ingeniería

marítima, entre otras, por lo que a pesar de que estos dos tipos de universidades sean competencia directa, muchas veces tendrán muy claros sus adeptos por este motivo.

Según el mentado informe, no está claro, que la actual oferta de grados sea totalmente satisfactoria, por ello, parece llegado el momento de revisarla y de adoptar medidas para mejorarla, sin embargo hasta que esto suceda, los postgrados propios pueden aprovechar este problema para promocionarse y posicionarse, ya que según las evaluaciones iniciales realizadas a los alumnos al comienzo de los distintos postgrados, más de 50% afirma que la razón principal por la que se han decidido a cursar un postgrado propio es debido al descontento tras cursar su carrera oficial.

Como breve croquis internacional podemos afirmar que la Jaume I se encuentra entre las 1000 mejores universidad del mundo según el Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2019, elaborado por la Jia Tong University de Shanghai a partir del análisis de 20.000 instituciones de enseñanza superior, cabe destacar que este informe es considerado internacionalmente como el indicador de universidades con más prestigioso nivel internacional.

La universidad pública de Castellón es una de las 17 universidades españolas que se encuentran entre las primeras 600 universidades del mundo y comparte posicionamiento en el tramo 501-600 con las universidades Rovira i Virgili de Tarragona, la Politécnica de Madrid y la de Santiago de Compostela. En total, España ha situado 38 de las 71 universidades entre las 1.000 primeras del mundo.

Cierto es que la competencia internacional siempre será grande, sin embargo es bueno saber que en el mundo de la formación online de habla hispana España es la mejor opción para la

formación ya que la península tiene 47 universidades públicas y de ellas, 38 están entre los 1.000 mejores campus, según ARWU.

1.4 MAPA DE PÚBLICOS

A pesar de tratarse de una entidad con mucha relación con una universidad pública como es la FUE, no hemos de olvidar que es una institución privada individual con sus propios fines y objetivos distintos, a los de la universidad. Por lo que la Fundación y más concretamente, el Departamento de Formación, tendrá unos públicos objetivos diferentes a los que dirigirse.

En primer lugar, los **cuadros directivos**. En esta primera clasificación situaremos a los gerentes encargados de la toma de decisiones final así como la aprobación de nuevos proyectos, contrataciones de terceros, difusión, etcétera. Es evidente que como toda empresa la FUE cuenta con un cuadro directivo propio de la entidad, sin embargo cabe destacar que también es un organismo regulado por supervisores pertenecientes a la universidad, como vicedirectores encargados de la educación o incluso la misma rectora.

Otro de los públicos de la entidad, lo formarán los **alumnos potenciales**. Es el alumno que ha mostrado algún tipo de interés o ha pedido información acerca de los servicios ofertados, pero que aún está en proceso de la toma de decisión. Por lo que las acciones que llevemos a cabo durante dicho periodo serán cruciales. Ya que este tipo de público ha de pasar por una serie de fases antes de llegar a la decisión final.

Este público está formado generalmente por dos grupos de personas, el primero lo conforman los recién titulados en busca de formación complementaria y el segundo, son profesionales con mucha experiencia en su sector pero a los cuales les falta formación o tienen la necesidad de reciclarse. Este conformará uno de los públicos más importantes para la entidad ya que de

ellos depende que siga a flote el departamento puesto que a pesar de que el profesorado cree contenido para la formación y los cuadros directivos lo apoyen, la decisión final recae casi completamente en los alumnos por lo que, si finalmente no se lo logra captar a atención de este grupo, los postgrados no podrían impartirse y todos los esfuerzos habrán sido en vano.

El **profesorado** conformará otro de los targets del mentado departamento. Como es evidente, al gestionar toda la formación propia de la universidad, es necesaria una buena relación tanto con la dirección de los postgrados como con el profesorado encargado de impartir sus clases. Este quizás sea el público con el que más en contacto está al empresa ya que la comunicación es vital durante las diferentes etapas del proceso de gestión de un postgrado: creación, organización, difusión, matriculación, pagos, etc

Los **medios de comunicación** será otro de los principales públicos ya que el departamento se vale de estos para dar difusión a la oferta y notificar la sociedad acerca de los logros notables conseguidos. El departamento trabaja fundamentalmente con el Periódico Mediterráneo donde publica una página semanal con información referente a la formación, lo que si se hace de la manera correcta, tiene un efecto positivo en los alumnos potenciales de la provincia. Para difundir a el target fuera de Castellón el departamento en cuestión recurre a empresas especializadas en publicidad online para la península y plataformas de comunicación para la formación especializadas para el público latinoamericano.

La Fundación Universitat Jaume I - Empresa cuenta con una serie de **patronos**, los cuales colaboran económicamente con la entidad para favorecer el progreso y desarrollo de los proyectos necesarios, ganando así un trato privilegiado con la entidad, como descuentos, acceso a las infraestructuras, colaboraciones, entre otros. Entre los patronos podemos destacar ayuntamientos o empresas reconocidas dentro del ámbito local y nacional, lo que beneficia a la entidad de cara a crear una opinión pública.

Finalmente otro de los públicos importantes lo conformarán los **empleados** de la misma entidad, ya que quién mejor que ellos para llegar a la consecución de los objetivos y visión.

La comunicación interna de las empresas es una de las más importantes debido a que es imposible sustentar otro tipo de comunicación si ésta no funciona correctamente.

Mediante un mapa de públicos procedemos a presentar los públicos previamente mencionados puntuados en función de los intereses de la empresa, a fin de poder determinar a cuales destinar más esfuerzos para la consecución de los intereses marcados por la entidad. (Beltrán F, 2009).

Podemos decir que el interés económico de la entidad es el deseo de la Fundación de obtener fondos monetarios para poder financiar sus actividades y servicios; la opinión pública hace referencia al grado de influencia que los grupos pueden ejercer en la población; la imagen corporativa puntúa el nivel en el que los distintos públicos pueden beneficiar a la imagen de la entidad, es decir a cómo la entiende el público y finalmente el conocimiento organizacional se refiere al grado de conocimiento del funcionamiento interno que puedan tener los distintos grupos.

Públicos/ Variables	Interés económico	Opinión pública	Imagen corporativa	Conocimiento organizacional	CN
Cuadros directivos	3	1	2	5	11\20
Alumnos potenciales	5	4	4	2	15\20
Profesores	2	3	4	3	12\20
Medios comunicación	2	5	4	3	14\20
Patronato	5	4	4	3	16\20
Empleados	3	3	3	5	14\20

Gráfica 7.

Cómo podemos ver en la gráfica 7, mapa de públicos, cuatro de nuestros targets destacan con una mayor puntuación frente a los demás. Los empleados y medios de comunicación con

14/20, patronos con 16/20 y alumnos potenciales con 15/20. Vemos además de los patronos superan sorprendentemente a los alumnos potenciales, los que deberían ser la prioridad uno de la entidad.

Esto se debe a que los patronos tienen la puntuación más alta en los intereses económicos de la empresa, además cuentan con poder a la hora de influir en la opinión pública, es decir que tiene cierto poder para influenciar la forma de pensar de la población que les rodea, ya que como hemos mencionado anteriormente se trata de empresas reconocidas en la localidad y el país, por lo que también aportarán un alto valor a la imagen corporativa de la Fundación, ya que la sociedad entenderá a ambas instituciones como socias, sirviendo de aval la una de la otra. No hemos de olvidar que la FUE como cualquier empresa, necesita de unos fondos para poder llevar a cabo su actividad.

Los alumnos potenciales serán nuestro siguiente público de importancia, ya que sin ellos el departamento no puede sobrevivir ni realizar progreso de ninguna clase. Por lo que éste será uno de los públicos a los que más esfuerzos se destine ya que a más alumnos, más ganancias; a más ganancias, más empresas patrono dispuestas a colaborar.

1.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Tras esta breve investigación podemos destacar que el sector de la formación es uno de los sectores con más demanda en el mercado, sin embargo, cierto es también que existen muchas instituciones y entidades dedicadas a proporcionar servicios en este ámbito, lo que da como resultado una lucha por el consumidor.

Cabe destacar el hecho de que la formación tiene una serie de estándares y exigencias por parte de los ministerios reguladores que obliga a las instituciones a unos mínimos de calidad para el alumno así como un baremo de precios para ofrecer a los mismos. Esto no solo dificulta la tarea de la diferenciación, sino que también fuerza la constante reinversión e innovación para poder sobresalir entre la multitud de empresas formadoras.

Como hemos visto la Fundación se encuentra estrechamente ligada a su alma máter la Universitat Jaume I, lo que conlleva una serie de ventajas como puede ser el posicionamiento, al tratarse de una universidad que lleva más de 25 años en el sector; pero también desventajas, como lo es el entender a la Fundación como un apéndice de la UJI en lugar de una institución propia con otros servicios que ofrecer.

Finalmente recalcar que pese a lo adverso que puedan parecer las circunstancias, la Fundación ha conseguido abrirse campo sobre todo en el sector industrial, lo que se ha traducido en más empresas que forman parte del patronato, más formación, más convenios de prácticas y por ende más ingresos.

2. PROPUESTA DE LA EMPRESA

2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

Tal y como se ha comentado con anterioridad la Fundación es una entidad independiente de la Jaume I la cual posee sus propias metas y objetivos distintos a los de la universidad, sin embargo para poder alcanzarlos es de vital importancia establecer un marco estratégico ya que este actuará como elemento unificador y alineador de la empresa. De modo que con una misma visión y de la mano de los valores corporativos estableceremos una serie de planes operativos para conseguir la meta fijada.

Por lo tanto necesitaremos definir muy claramente cuál es la razón de ser o **la misión** de la Fundación Jaume I - Empresa y más concretamente de su departamento de formación. En un mercado tan competitivo como es el de la educación es crucial el posicionamiento y la reputación, por lo que la misión principal de la entidad será generar conocimiento y valor al entorno empresarial y a la sociedad en general a través de las actividades realizadas desde sus diferentes áreas funcionales.

La necesidad del mercado que conviene atender ahora es el proporcionar educación de calidad a unos costes competitivos y que ofrezcan ventajas en la vida profesional. Son muchas las instituciones que ofrecen formación, sin embargo gran parte de ellas no ofertan educación regulada por lo que ahí nuestra ventaja competitiva es importante.

Por otro lado la **visión** del departamento en cuestión, o su meta común, es aprovechar el compromiso y la pasión por la formación para llegar a ser uno de los más prestigiosos y reconocidos centros de formación del ámbito nacional, sirviendo de nexo entre la universidad y la empresa.

Como sabemos tanto la misión como la visión de la entidad han de estar alineadas con los **valores** organizacionales entre los que destacaremos el compromiso, tanto con las tareas que se llevan a cabo como con las personas; el **valor humano**, ese trato individualizado y adaptado a la necesidades de cada particular que tanto distingue a la Fundación; **eficacia**, el llevar a cabo de manera ágil acciones como pagos a proveedores, tramitación de proyectos o desarrollo de convenios; **docencia**, mediante explicaciones claras, metodologías novedosas o poco frecuentes como el role-playing y programas adaptados para el nivel del grupo en cuestión, **profesionalidad**, a la hora de llevar a cabo las acciones específicas como la creación de contenidos mediáticos o la gestión de trámites con documentación sensible y personal; **cercanía**, la cual se ve reflejada a la hora de contactar tanto con los profesionales como en facilitar asistencia en todas la gestiones administrativas, lo que genera confianza entre la entidad y alumnos, entre otros.

En cuanto a la **responsabilidad social corporativa** la entenderemos desde la perspectiva reputacional, como afirman Villafañe y Asociados “comprenderemos la responsabilidad corporativa como el buen comportamiento de una compañía con sus grupos de interés, integrada en la estrategia empresarial y en línea con los objetivos de negocio”

Es importante destacar que cuando hablamos de responsabilidad nos referimos al comportamiento de la empresa, a su forma de relacionarse con sus grupos de interés y gestionar la entidad. A pesar de existir distintas maneras de entender la RSC sólo hay una vía efectiva a la hora de crear y potenciar la reputación de la entidad la comunicación “la RSC que es auténtica fuente de reputación es la que se deriva el diálogo con los grupos de interés, en línea con la estrategia corporativa. La empresa responsable dialoga con sus públicos, formaliza compromisos con ellos y procura responder a sus expectativas.”

En este línea podemos decir que la Fundación se preocupa cada vez más por sus grupos de interés que antes tenía quizás más descuidados como pueden ser los mismos empleados de la entidad. Con el cambio de gerencia se ha implantado una nueva línea de actuación en relación

al “cuidado” de los trabajadores, para los que se ha propuesto crear un ambiente más positivo y favorecedor a la comunicación interdepartamental.

Por este motivo ahora la entidad cuenta con una psicóloga que realiza entrevistas personales y anónimas para poder determinar el estado general de trabajo así como hacer llegar a la dirección las preocupaciones e inquietudes de los trabajadores para poder así buscar soluciones.

Por otro lado también se han comenzado a realizar desayunos informales en los que se insta a los empleados a compartir sus logros y retos del mes con el resto de sus compañeros y la dirección, para así crear un espacio de confianza y comunicación abierta bidireccional en el que se puedan buscar soluciones y celebrar los pequeños éxitos propios y de los demás.

En cuanto a los patronos, el departamento realiza un boletín mensual en el cual se resumen las acciones más destacadas durante ese periodo de todas las áreas de la entidad. Este informe, consta al final un apartado de sugerencias o comentarios a disposición de los empresarios para poder hacer llegar a la entidad sus inquietudes o demandas específicas.

Sin embargo, son pocas las empresas que hacen llegar sus comentarios por esta vía, por lo que se está sopesando varias vías alternativas para hacer más efectiva la comunicación fluida con el patronato.

Finalmente en cuanto a los alumnos, existen varios canales de comunicación establecidos como las encuestas de satisfacción al terminar cada actividad formativa para así poder mejorar en los aspectos necesarios, la asistencia personalizada antes, durante e incluso después de que los alumnos hayan cursado su formación, ya que la entidad procura proporcionar un relación de confianza en la que los alumnos se sientan libres de expresar sus opiniones, solicitar ayuda y o pedir un cambio. No obstante esto muchas veces solo se aplica a los alumnos presenciales ya que los alumnos online no suelen sentirse tan acogidos como los anteriormente mencionados.

Entendemos que si la entidad no sólo mantiene sino que consigue mejorar su relación con sus públicos, podrá conseguir potenciar su reputación y por ende ganar escalones en su posicionamiento.

2.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- **Problema de comunicación**

Como se ha comentado anteriormente la Fundación y más concretamente el Departamento de Formación lleva a cabo varias acciones de comunicación enfocadas a despertar una reacción por parte de su público.

Muchas de estas acciones se han ido pasando de trabajador a trabajador dentro del departamento lo que ha ocasionado dos problemas importantes. El primero, derivado de la variabilidad del personal, ya que al no haber tenido a una persona fija, o por lo menos con una trayectoria de varios años, la comunicación no hay podido “evolucionar” todo lo esperado, por lo que se ha decidido adoptar una estrategia de supervivencia, es decir optar por determinar las prioridades y trabajar sobre ellas, dejando al final de la lista, o incluso no llevando a cabo tareas de comunicación necesarias consideradas menos significativas.

El segundo problema se basa en la rigidez de las acciones preestablecidas antaño, es decir el hecho de usar lo ya contratado por los antiguos empleados y aprobado por la gerencia debido a que lo más fácil simplemente es renovar los contratos a plataformas o terceros ya establecidos. En este abanico entran varias acciones de difusión que procedemos a detallar a continuación.

En primer lugar, se imprimen dos tipos de folletos en papel, el primero, un folleto genérico en el que se expone toda la oferta general del año vigente así como sus características más destacadas, a saber: modalidad en la que se puede cursar y tipología de los estudios; el segundo tipo de folleto es un panfleto individual para cada uno de los postgrados, detallando un poco más en profundidad los contenidos, metodología, profesorado, entre otros.

Ambos **folletos** son repartidos por puntos clave de todo el campus universitario y de la ciudad de Castellón, poniendo a disposición del público una explicación condensada que

generalmente ayuda a despejar las preguntas más frecuentes además de ofrecer nuestro contacto para dudas o aclaraciones necesarias.

El departamento además cuenta con 4 **xbanners** en los que se expone un listado que engloba todos los postgrados ofertados para el año de interés divididos por áreas de conocimiento. A continuación, tal y como podemos ver en la gráfica 6, se muestra un modelo de *xbanner* con el listado filtrado para la facultad de humanidades. Estos carteles son repartidos por las facultades de salud, ciencias y tecnología, ciencias humanas y sociales y jurídicas y económicas, y son situados en un lugar visible para el alumnado. Cabe destacar que estos soportes se continúan llevando a cabo por petición de la dirección de los postgrados.

Matrícula abierta
www.fue.uji.es/postgrado
Postgrados Propios 2018/19

UNIVERSITAT JAUME I | FUNDACIÓ UNIVERSITAT EMPRESA | UNIVERSITAT JAUME I CASTELLÓN

HUMANAS Y SOCIALES

Curso presencial | Curso semipresencial | Curso a distancia | WEBEX

- @ Máster Historia Mundo Hispánico: las independencias en el mundo iberoamericano
- @ Máster en Historia Militar de las Guerras Contemporáneas
- Curso de formación de profesores de Español como Lengua Extranjera (ELE)
- @ Curso de Especialización en Nuevas Tendencias en Gestión de la Información
- Curso de especialización Cultura y Desarrollo. Empleo en el Sector Cultural
- Curso de experto en Dirección de actores para cine y tv
- Curso de experto en Traducción e interpretación judicial
- Curso de Experto en Mindfulness. Atención plena en la práctica docente

FUNDACIÓN UNIVERSITAT JAUME I - EMPRESA
25 AÑOS DE EXPERIENCIA EN FORMACIÓN
Más de 25000 ALUMNOS HAN CONFINADO EN NOSOTROS

www.fue.es/postgrado
formacion@fue.uji.es
T. 964 387 209/22
T. 964 387 212/12

Gráfica 8.

En el lado de los canales online la principal fuente de contenido, es la **web de la Fundación**. En la cual podemos encontrar un apartado específico donde se detallan los contenidos, profesorado, preguntas frecuentes y principales objetivos de los posgrados. Así pues, si un año la entidad cuenta con 30 postgrados tendrá 30 espacios diseñados para cada uno de los cursos. Una de las principales funciones del departamento es diseñar, organizar, estructurar los contenidos y procurar que estos siempre estén actualizados de modo que la información brindada sea lo más veraz posible.

Además de la propia, el Departamento de Formación cuenta con el apoyo de otras webs pertenecientes a entidades privadas como clínicas de fertilidad o de empresas de cualquier índole que guarden relación con algún postgrado ofertado. Algunas de estas webs incluso cuentan con formularios de inscripción que llegan al buzón de correo electrónico de las personas encargada en el departamento de proporcionar la información requerida.

No podemos olvidar el uso de **plataformas específicas de formación** como Emagister, Educaedu o similares, estructuradas con el único fin de facilitar al usuario la demanda de información. Además este tipo de webs nos ofrecen datos personales de los alumnos potenciales, lo que nos permite contactar directamente con el alumno en cuestión y así poder proporcionarle un tipo de formación adaptada a sus necesidades específicas.

Las **redes sociales** son la voz del mundo moderno, la versatilidad de éstas las convierten en los canales preferidos por los públicos en general. Por esta razón hay cada vez más empresas dedicadas al estudio y creación de campañas de comunicación para redes sociales proporcionando increíbles resultados en la clientela potencial. La Fundación cuenta con Facebook y LinkedIn teniendo que adaptar sus contenidos según las demandas y públicos de cada canal, el departamento de formación se asegura de que se publiquen contenidos que puedan despertar el interés de público, como cursos que vayan a comenzar en breve o noticias destacadas en relación a proyectos futuros.

Sin embargo, a pesar de que se siga haciendo uso de estas vías de comunicación, es necesario incluir una serie de innovaciones en la estrategia que impulsen más una comunicación efectiva. Ciertamente es que mediante estos canales se difunde la información deseada sin embargo muchos de los medios análogos crean cada vez menos impacto en los públicos en general y más en nuestro target debido al rango de edad en el que se encuentra.

Por este motivo se ha implementado un buzón que recoge no solo todas las consultas habituales de los alumnos y directores, sino que también está abierto a cualquier demanda por parte del alumnado para poder mejorar el servicio prestado. Esta medida, a priori, que podría parecer un buen método para favorecer la comunicación efectiva ha resultado no beneficiar a la entidad.

La razón principal por la cual está ocurriendo esto es debido a las demandas de los alumnos, acostumbrados a las posibilidades ofrecidas por la universidad en los postgrados oficiales, las cuales la gran mayoría de las veces no son posibles por normativa en los postgrados propios. Por ejemplo cosas tan habituales y que llevan tantos años implantados en la parte oficial como pueden ser el pago a plazos, la matriculación de asignaturas sueltas, los descuentos por familia numerosa o desempleo no son posibles en lo referente al postgrado propio. A pesar de que esto no es algo que se pueda solucionar desde la Fundación, se traduce en un descontento general entre el alumnado ya que sienten que sus demandas no son escuchadas.

Otro de los grandes problemas es el hecho de no contar con el presupuesto suficiente para poder invertir en campañas potentes o en contar con los recursos apropiados para poder llevar a cabo el proceso de comunicación.

Uno de los ejemplos de esto, se ve muy claramente a la hora de realizar los diseños para las campañas de *mailing* ya que el departamento tendría que diseñar diferentes *banners*, maquetas, folletos etc con ayuda de los programas específicos como pueden ser *Photoshop*, *Indesign* o *Illustrator*, y en caso de que la empresa no esté dispuesta a pagar por este tipo de

programas de diseño habría de contratar este servicio a un tercero para poder ofrecer un contenido claro y llamativo al público en cuestión. Sin embargo la “solución” que propone la entidad es el hacer uso de programas de diseño gratuitos, los cuales muchas veces no tienen ni los medios ni la calidad para poder agilizar el trabajo obteniendo buenos resultados, por lo no sólo ralentiza el trabajo si no que no se obtienen los resultados esperados de una Fundación de este nivel.

En esta línea cabe destacar la falta de personal, ya que la entidad alega que por motivos de insuficiente presupuesto y nueva normativa como organismo adscrito de cierta manera la universidad, las contrataciones son prácticamente inviables lo que obliga al personal del departamento a asumir las funciones de comunicación las cuales requerirían una tiempo personal y presupuesto exclusivo para poder llevar a cabo un plan adaptado a las necesidades específicas de la entidad.

Finalmente y el problema quizás más importante, es el hecho de que la que la misma universidad no apoya el posgrado propio delegado en la Fundación, hasta el punto de hacer competencia esta oferta en concreto. Ya que, como se ha comentado anteriormente, la universidad no sólo cuenta con un presupuesto mucho mayor para hacer la difusión de la oferta oficial sino que también excluye la mayoría de las veces esta parte de la oferta a la hora de proporcionar información al público. Además la normativa vigente de la universidad favorece al postgrado oficial dejando en gran desventaja a la oferta propia.

Debido a esto la entidad ha visto conveniente centrarse en el mercado español primeramente e intentar impulsarlo centrándose en aquellos segmentos potenciales, es decir, los más propensos a cursar los tipos de formación anteriormente mentados. Por lo que se lanzarán distintas campañas de publicidad con un público objetivo más limitado y mejor definido, con las que se pretende captar no el mayor número de interesados, sino más bien un número importante de clientes dispuestos a llegar a ser alumnos reales. Es decir la empresa podría

comenzar ofertando de manera especial un servicio en específico, los másters por ejemplo, lo que le permita trabajar con números más manejables, dando como consecuencia un mejor resultado. Además de este modo se aprovecharía de una mejor manera los recursos y herramientas con los que la entidad cuenta.

- **Objetivos**

Tras realizar una fotografía general de la entidad y exponer los fallos de comunicación más relevantes tenemos suficiente conocimiento del entorno para poder fijar los principales objetivos. Además, las metas cumplidas proporcionarán a la entidad más legitimidad, ya que mediante estos logros conseguirá convencer a futuros clientes.

Los objetivos pueden ser a largo, medio o corto plazo dependiendo de la proyección en el tiempo. En el caso del Departamento de Formación de FUE se trabajará generalmente con objetivos a corto plazo, de como máximo un año. Esto se debe a que cada año lectivo tiene una nueva oferta de postgrado, con un número distinto de alumnos y docentes, por lo que el departamento en cuestión se ve obligado a adaptarse a dichos cambios, adaptando presupuestos, servicios e incluso horas de trabajo. A pesar de como norma general los objetivos suelen ser del periodo de tiempo previamente comentado, varios de estos serán de medio y largo plazo ya que de esta manera se pretende favorecer la imagen y reputación de la entidad.

Uno de los principales objetivos del departamento es **aumentar la matriculación**, ya que elevando el número de alumnos matriculados también crecerán los ingresos. Cada postgrado tiene un precio generalmente de mayor a menor: másters, de 2000€ a 6000€; especialización, de 900€ a 1000€ y experto de menos de 900€ a 1500€ aproximadamente. Por lo que a pesar de que por normal general los máster suelen ser los más costosos, hay muchos postrados que pueden igualar su precio dependiendo del número de horas impartidas, materiales, *outdoors*, etc. Por lo que, a pesar de dar difusión a la oferta completa, hemos de priorizar a cuales dar un “extra” para poder obtener unas matrículas más “convenientes” para el departamento.

Según la memoria anual publicada por la entidad en el portal de transparencia, los ingresos del departamento se elevaron a 800.000€ el curso pasado, por lo que se espera llegar al millón durante el curso académico 19/20. Cabe destacar que cumpliendo este objetivo se solventarían dos de los problemas principales, la falta de presupuesto y la de personal. (Clausell, 2018).

Sin embargo, esto se puede convertir en un arma de doble filo, ya que si sólo nos centramos en las metas económicas y descuidamos la calidad de la docencia, la empresa puede no sólo perder alumnos si no que también puede dar una imagen poco adecuada a la clientela futura. Como hemos comentado con anterioridad, el Departamento de Formación ofrece la oportunidad de cursar casi todas sus formaciones de manera online o a distancia, lo que se traduce en un aumento considerable de las matrículas en general. Sin embargo consideramos que muchos de los posgrados, no sólo transmiten los conocimientos mejor, sino que la experiencia del alumnado es mucho más positiva al participar de los mismos de forma presencial. Por lo que otro de nuestros objetivos será **aumentar los alumnos presenciales**, lo que nos dará como resultado un mayor número de alumnos satisfechos que recomendarán las formaciones ofertadas, lo que dará comienzo un cadena de comunicación boca a boca con resultados muy favorables. Este será uno de los objetivos a medio plazo, ya que se espera que mantenimiento de esta acción durante al menos 5 años haya dado como resultado ser la opción preferente y confiable para el público objetivo.

Esto puede tener varios inconvenientes. El primero, no todos los posgrados pueden cursarse de manera presencial ya que la modalidad es algo que decide la dirección del postgrado antes del lanzamiento y difusión de éste; segundo, al trabajar tanto con todo el público nacional como internacional, los traslados por parte del alumnado suelen ser bastante complicados y costosos, por lo que son muchas las veces que el alumno prefiere permanecer en su ciudad antes que desplazarse por un periodo de tiempo a Castellón desde otro punto de España o el mundo.

Sin embargo, estos traslados titánicos se han llegado a dar en numerosas ocasiones en algunos de nuestros postgrados. Según los datos recabados por *Navision*, el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) de la entidad, casi un 37% de los alumnos internacionales, viajan a Castellón para poder formarse de manera presencial. Uno de los másteres más demandados es el Máster en Psicología Positiva aplicada o MAPPa, el cual despierta el interés de mucho alumnado extranjero por lo que han sido numerosas las ocasiones en la que estos alumnos han dejado sus familias, hogares y vida en otros países para poder experimentar de primera mano todo lo que ofrece este tipo de formación tan enriquecedora y demandada en los últimos años. Destacaremos que pese a los gastos económicos necesarios para poder vivir esta experiencia, un elevado porcentaje de los alumnos recomienda esta formación.

En esta línea otro de los objetivos del departamento será conseguir que los **alumnos internacionales se conviertan embajadores** de la formación FUE - UJI, lo que no sólo aumentaría las matrículas y respectivos ingresos sino que la entidad también adquiriría renombre y reputación.

El **crecimiento del departamento** será otro de nuestros objetivos principales a largo plazo, ya que como se ha comentado, éste ha sido uno de los problemas permanentes que ha evitado en numerosas ocasiones el alcance de la excelencia. Sin embargo, consideramos que si la sección de formación llega a cumplir e incluso superar las metas económicas trazadas, así como el aumento de los alumnos presenciales, los gerentes responsables se verán en la necesidad de ampliar el departamento para no bajar la calidad de los servicios ofertados.

Dejando de lado la vertiente económica y centrándonos más en lo referente a la reputación y el posicionamiento de la empresa se proponen los siguientes objetivos a medio plazo:

Ser conocidos, es decir que nuestro público objetivo reconozca los atributos de la marca, los cuales son la efectividad, agilidad y compromiso, así como las características de los servicios de la Fundación y el valor añadido que aporta respecto a otras instituciones formativas. Ya

que el hecho de ser una fundación y no una empresa juega a favor, ya que muchas veces la FUE no mira por la economía sino por los intereses de los alumnos. Es decir, que el target seleccionado pueda conocer más profundamente los valores asociados a nuestra marca así como nuestro *know how*.

En este aspecto cabe destacar que la Fundación Universitat Jaume I - Empresa, se encuentra directamente asociada a su *alma máter*, lo que ocasiona que, a pesar de ser reconocida y contar con un espacio en la mente del consumidor, este buscará una formación oficial, por haber sido más publicitada y mejor comunicada, antes que uno de los postgrados propios a pesar de proceder todos de la misma universidad.

Es por ello que debemos hacer un especial énfasis en que los posgrados propios lleguen a ser conocidos y posicionados adecuadamente como una formación pensada en el profesional, con gran carga práctica la cual proporciona a los alumnos las herramientas necesaria para poder afrontar la vida laboral de una manera exitosa. A pesar de esto, actualmente la Universidad no los incluye como parte de su oferta en la comunicación que realizan, priorizando siempre los postgrados oficiales, lo que como consecuencia degrada en gran manera este tipo de formación propia.

Por último, **la consideración**. Es decir ser una de las alternativas prioritarias en los momentos de necesitar servicios de formación y por qué no, llegar a ser su *top of mind, awareness* o primera marca que acuda a la mente del consumidor a la hora de necesitar el tipo de servicios que la Fundación oferta, en otras palabras ser una marca considerada para ellos.

- **Propuesta de acciones**

Sin duda, con los fondos necesarios habría un sin número de acciones que favorecerían la comunicación, no obstante no contamos con un presupuesto muy amplio por lo que la complejidad recae en encontrar acciones de bajo coste y gran impacto en nuestro público objetivo. El pasado curso 2018 el presupuesto de comunicación no llegó a los 40.000€, lo que no representa ni un 5% de los ingresos totales.

En primer lugar, se potenciará un **programa de embajadores** para el postgrado propio. Dado el alto nivel de profesionalidad con el que se cuenta a la hora de impartir la formación, diseñaremos una estrategia en RRSS donde usaremos el impacto y la trayectoria de dichos profesionales aún en auge, de modo que su influencia en sus respectivos campos sirvan de gancho para el alumnado potencial en la toma de decisión. Así pues, un renombrado cirujano en el ámbito de la ginecología oncológica puede hacer de embajador para el alumnado interesado en el máster que dirige, traduciéndose en matrículas con muchas más facilidad.

Cabe destacar que el primer año que se implantara esta acción, no sería en todos los postgrados, sino más bien aquellos que más recorrido llevan, ya que estos directores son los que más comprometidos están y los que mejor relación con el departamento y la entidad tienen. Con los resultados de esta acción se espera que el resto de directores se animen a formar parte del programa de embajadores para que pueda crecer cada año. De hecho, es importante subrayar que el pasado año varios de los directores ya se han sumado a esta iniciativa.

Para ello se necesitará el compromiso de los directores de los postgrados ya que serán ellos los encargados de asesorar al responsable de comunicación de departamento para subir contenidos adecuados a las RRSS. Ante esto podemos completar un punto a favor y uno en contra. Algo favorable tanto para el máster en cuestión como para el departamento, es el hecho de hacer que los directores formen parte activa en la difusión ya que son ellos

realmente los profesionales en su sector y por ende conocen mucho mejor que el departamento todas las fortalezas que posee su postgrado y qué tipo de contenido promocionar en base en lo que saben que los alumnos demandan, además del valor añadido que aporta hecho de por quién es comunicado.

En contra destacamos el hecho de que muchos directores no hacen un uso habitual de las redes por lo que no están familiarizados ni con el entorno ni con cómo hacer un uso efectivo de las herramientas que ofrecen. Esto obligaría al departamento a capacitar de alguna forma rápida y efectiva a los directores quienes no tienen mucha relación con las nuevas tecnologías, además de hacer un seguimiento hasta que finalmente puedan operar solos. Ciertamente es un esfuerzo al principio, pero a la larga será no sólo una comunicación atractiva para el postgrado sino que también una descarga para el departamento, el cual podrá invertir ese tiempo en buscar nuevas vías de difusión.

Sabemos que el campo de las nuevas tecnologías es muy amplio y las opciones que presenta son casi infinitas, es por ello que la entidad optará por echar mano de plataformas para crear **webinars o conferencias online** lo cual permitirá conocer al target de primera mano así como mejorar la afinidad mutua a la vez que damos solución a sus dudas en tiempo real. La creación de grupos no sólo acercará a la entidad para poder comunicar de una manera más eficaz el mensaje sino que también ganaremos base de datos para poder incluir en nuestras campañas de mailing.

Para finalizar con el ámbito digital, se pretende realizar un **cambio de los contenidos** publicados, haciéndolos más interactivos para crear una comunicación directa por medio de las redes, es decir no sólo limitarse a publicitar. Para ello será necesario un breve informe de lo que funciona en este ámbito y aprovechar las nuevas herramientas de las RRSS, o incluso optar por moverse en redes en las que hasta ahora no ha tenido presencia, como Instagram por ejemplo. Según el Estudio Anual de Redes Sociales 2019 elaborado por IAB Spain, esta red

social es la mejor valorada por los usuarios después de Youtube con un 7,8 de media. (IAB Spain, 2019).

Por otro lado, otra manera de abaratar costes sin bajar la calidad de la comunicación es aprovechando los distintos grupos o clubs con los que cuenta la UJI. En el caso de postgrado, que está orientado a un público que ya ha finalizado la carrera y la mayoría se encuentra trabajando, pensamos que los **miembros de SAUJI** podrían ser un muy buen nexo. Por lo que se propone realizar una reunión anual de antiguos alumnos en la que puedan participar la Fundación de modo que no sólo se les comunique la oferta, muchas veces desconocida por la antigua comunidad universitaria, sino también las facilidades de horarios los cuales han sido previamente pensados para poder compaginarlos con los horarios laborales, o ayudas en los pagos mediante la Fundación tripartita que puede hacer uso del saldo de formación de las empresas.

Al margen de esto, el nexo con SAUJI podría facilitar al departamento y a la entidad un fuerte apoyo en la comunicación y difusión ya que podría hacer uso de los círculos con los que cuenta su base de datos, por lo que la oferta formativa llegaría a más alumno potenciales.

Además se propone la realización de una reunión para los medios, durante la cual poder explotar uno de los valores más reconocidos de la Fundación, el trato minucioso y personalizado. Es por ello que se plantea la realización de un **día de puertas abiertas** en la que a cada curso se le asignará un aula donde los directores podrán hablar brevemente sobre su máster basándose en los puntos claves más demandados en información como pueden ser, los precios, las salidas laborales o posibilidad de prácticas entre otros. Además se podría contar con la presencia de un miembro del equipo de formación por si hubieran dudas en cuanto a temas más administrativos, así como un ex alumno del curso en cuestión para contar su experiencia y dar su recomendación si fuera necesario. A esta reunión se invitaría a los medios de comunicación y plataformas de formación.

Finalmente, al conocer que uno de los factores decisivos a la hora de la toma de decisión es la posibilidad de financiación o existencia de becas, sabiendo que las habituales becas del ministerio no cubren la formación propia. Se propone crear y lanzar unas **becas especiales para el postgrado propio**.

Así pues, se plantearía a cada director la idea de poder ayudar a un alumno de cada curso con el pago de la matrícula de manera parcial o total. Si estuvieran de acuerdo, se procedería a ajustar el presupuesto inicial contando quizás con remanente de años anteriores para poder llevar a cabo el pago del alumno, el cual habrá de presentar una serie de méritos los cuales puntúan, para poder determinar si es apto o no para optar la beca.

De esta manera las becas no sólo se ofrecerían en los postgrados cuyos directores hayan aceptado, sino que también serían autofinanciadas, sin necesidad de organismos externos, ofreciendo así esto como incentivo a los alumnos interesados.

- **Cronograma**

FASE	SEP 19	OCT 19	NOV 19	DIC 19	ENE 20	FEB 20	MZO 20	ABR 20	MY 20	JUN 20	JUL 20	SEP 20
Matri- culac ión												
Org. curso s												
Inicio s Curso s												
Atenc iones												
Sopor tes Com												
Webi nars												
Puert as abier tas												
Difusi ón SAUJI												

Acto de Clausura												
Difusión Oferta												
Becas postgrado												
Eval. Global												

Gráfica 9.

Con los canales clave y el público objetivo identificados, procedemos a comentar el cronograma anterior ya que como podemos ver se han propuesto una serie de acciones a realizar, asignando a cada fase los plazos más adecuados dentro de la estrategia. Ésta estará conformada por **12 fases** las cuales se llevarán a cabo durante un año, más concretamente desde julio/septiembre 2019 hasta septiembre del 2020. Muchas de estas fases se realizarán de forma paralela por lo que la organización minuciosa será estrictamente necesaria.

La primera fase será el **periodo de matriculación**, este periodo suele estar comprendido entre los meses de julio y octubre, siendo el mes de septiembre el más exigente. Como hemos comentado con anterioridad, una matrícula es el fruto de una serie de acciones que se han llevado a cabo con el alumnado potencial mucho antes de la toma de decisión. Es por ello que una de las acciones cruciales que se llevarán a cabo durante este mes, será recuperar el contacto con el alumnado que haya mostrado algún tipo de interés acerca de algún posgrado o curso. Las llamadas, los mails explicativos y la atención personal en oficina, serán las

principales acciones que nos llevarán a culminar con éxito esta primera fase. Esta fase es el principio y el fin de la “rueda” por lo que se utilizarán las matrículas conseguidas en 2020 como indicador del grado que han tenido las acciones planteadas.

Una vez conseguidos los alumnos matriculados, procederemos a la segunda fase, **la organización de los posgrados**. Una de las desventajas de ofrecer formación es la gran cantidad de gestión que conlleva, sin embargo una gestión bien llevada se convertirá en un punto decisivo a la hora de posicionarnos como entidad formadora confiable y preferente en la mente del consumidor.

Es por ello que la acción principal de esta fase será comunicar el estado de los distintos posgrados, así esto no sólo servirá de comunicación para los alumnos sino que también será una invitación para que los estos y los directores puedan interactuar en redes antes de conocerse personalmente. La cual es una oportunidad que muchos de los alumnos piden antes de comenzar.

Con los trámites administrativos realizados, el Departamento de Formación estará preparado para **la inauguración de los cursos**. Durante la inauguración de las formaciones uno de los principales objetivos será conseguir que el alumnado se sienta seguro y confiado a la hora de comenzar. Para conseguir esto, es sumamente importante que los alumnos puedan contar con la guía del personal de la Fundación tanto para solventar sus dudas como para indicarle los procedimientos a seguir a partir de dicho momento. Las acciones principales que han de llevar a cabo en esta fase serán las fotografías de inicio de curso así como la redacción de pequeñas noticias que se publicará en los medios propios. Si conseguimos un alumnado contento y seguro, la imagen proyectará el departamento será excelente además de contar con interacciones positivas en las redes institucionales.

Sin embargo, a pesar de que los cursos ya están en marcha aún quedará mucho por hacer. Los alumnos siempre necesitan **atenciones** por parte del departamento durante el transcurso del año escolar, desde asistencia con el aula virtual o la notificación de pequeños ajustes en los

horarios, es importante que el alumno sepa que puede contar con el departamento en todo momento. La acción más importante aquí será dar respuesta de una manera eficaz y ágil para crear en el alumno la sensación de bienestar y confianza.

Una vez pasado el primer trimestre del año es momento de **preparar los soportes de comunicación** para la oferta de posgrado para el próximo curso académico. Debido al creciente número de posgrados la fecha de preparación se ha ido adelantando paulatinamente, por lo que es probable que para el siguiente curso académico el departamento se vea obligado a comenzar antes a preparar todos los contenidos y los soportes destinados a la comunicación y difusión de los cursos. Las acciones más importantes en esta fase serán el diseño de los soportes tanto digitales como en papel así como la actualización de los contenidos de la web dónde se cuelgan todos los posgrados ofertados para ese año.

A modo de apoyo en la comunicación se llevarán a cabo dos **encuentros webinar** al año, uno en marzo, ya que es un mes en que los alumno están tranquilos (menos trabajos y exámenes) por lo que los directores cuentan con un poco más de tiempo, el cual aprovecharán para organizar encuentro virtual. El segundo se llevará a cabo en junio ya que es un mes en el que los alumnos potenciales ya están por terminar sus estudios y comienzan a valorar sus posibles alternativas para continuar con su formación .

En esta misma línea, el convenio con **SAUJI**, el club de antiguos alumnos de la universidad, nos facilitará la comunicación la oferta tanto del postgrado propio como los cursos FUE. De la mano de la difusión general que lanzará la Fundación de mayo a septiembre, SAUJI difundirá entre sus bases de datos esta información. La campaña se culminará con una reunión de antiguos alumnos en el mes de septiembre donde entre las principales ponencias estará la responsable del departamento de formación propia.

En cuanto a las jornadas de **puertas abiertas**, se propone realizar dos. La primera en el mes de abril y otra en el mes de septiembre. Durante estas se espera captar alumnos mediante visitas guiadas a las instalaciones de FUE en las que se habrá asignado un postgrado por aula,

allí nos alumnos podrán realizar sus consultas, nutrirse de experiencias de exalumnos y conocer a los directores. Entre las acciones principales destacamos la mini campaña previa citando a los alumnos potenciales, reserva de aulas y obtención de materiales.

La siguiente fase de nuestra estrategia será la **clausura de los posgrados 2019/2020**, este es un acto de reconocimiento de la Universidad hacia los alumnos en el que se agradece la confianza que estos han depositado en nosotros como entidad formadora. En este evento se resume de manera clara e interactiva todos los logros académicos conseguidos este año. Nuestro principal objetivo en este hito será dar a conocer este hecho en los medios de comunicación, ya que es importante que las opiniones de los alumnos que finalizan exitosamente ese año lectivo tengan eco en los medios a fin de animar a los posibles pupilos futuros. Es por ello que la elaboración de vídeos, fotos y posts serán fundamentales.

Tras toda la comunicación previa los alumnos están casi preparados para la toma de decisión, sin embargo es cierto que la mayoría de las veces el factor que más dudas genera entre los posibles pupilos, es el precio. Por esto de junio a septiembre se habrán estado lanzando mensajes comunicando la existencia de las **becas de postgrado propio**. Las bases se publicarán en julio y en septiembre será cuando comuniquemos a los alumnos elegidos la ayuda económica pertinente. Este es un gancho potente a la hora de terminar de “convencer” al target, lo que se podría traducir en matrículas seguras.

Con la reciente imagen proyectada en los medios y los soportes de comunicación preparados, es entonces cuando el departamento procede a la **difusión de la nueva oferta formativa**. Las acciones más importantes en esta fase será la realización de campañas de mailing, la contratación de empresas externas para la elaboración de una campaña publicitaria en redes sociales, la impresión y reparto de folletos informativos o redacción de entrevistas a directores de posgrados para el Periódico Mediterráneo son algunas de las maneras en las que la difusión se llevará a cabo. Como es evidente, el objetivo principal de esta fase será el conseguir alumnos matriculados, cerrando así el ciclo del año lectivo.

- **Presupuesto y honorarios**

En el caso del Departamento de Formación de FUE, como se ha mencionado con anterioridad, se trabajará generalmente con objetivos a corto plazo, de como máximo un año. Esto se debe a que cada año lectivo tiene una nueva oferta de postgrado, con un número distinto de alumnos y docentes, por lo que el departamento en cuestión se ve obligado a adaptarse a dichos cambios, adaptando presupuestos, servicios e incluso horas de trabajo.

Es por esto que en el caso de este departamento, es difícil prever con cuánto presupuesto se puede contar a la hora de financiar las distintas acciones hasta que el periodo final de matrícula haya finalizado, dado que cada año esta cifra cambia.

Debido a ser un departamento prácticamente autofinanciado, el presupuesto que se destine a comunicación dependerá de cuánto se haya “recaudado” en el periodo de matriculación. Como norma general el departamento destina un poco menos del 5% del presupuesto a temas de comunicación.

En el caso del curso académico 18/19 el departamento facturó 800.000€ de los cuales un poco menos de 40.000€ se destinaron a la comunicación, según señala la última memoria económica de la entidad. De esa cantidad 10.000€ se destinarán a la contratación de una empresa externa para la elaboración de la campaña publicitaria en redes sociales en la temporada de matriculación, 1000€ se emplearán para pagar la plataforma de envío de mailing, 5000€ para la contratación de la plataforma de formación Emagister, otros 5000€ para la plataforma latinoamericana Educaedu, 2000€ serán para cubrir los costes de los diseños necesarios para los soportes, menos de 1000€ para las impresiones de los folletos y x-banners publicitarios, 10.000€ se destinarán para pagar la página del periódico Mediterráneo y alrededor de 6000€ se emplearán para publicidad online. A continuación se presenta un tabla con el desglose aproximado de gastos.

ACCIONES DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO ASIGNADO
Campana RRSS	10.000€
Plataforma de envío <i>mailings</i>	1.000€
Emagister	5.000€
Educaedu	5.000€
Diseños soportes	2000€
Impresión material publicitario	1.000€
Página periódico Mediterráneo	10.000€
Publicidad <i>online</i>	6.000€

Gráfica 10.

La otra cuarta parte de destinará principalmente a los pequeños eventos que se realicen durante el año, es decir, graduación, reunión SAUJI o puertas abiertas, ya que muchas veces se encargan caterings o material específico que acaba representando un gasto importante.

Finalmente se contará con un pequeño margen para servicios extra que se ofrecen a los alumnos, cómo son las botellas de agua en las clases o las cápsulas de café que se ofrecen en los descansos.

Es importante enfatizar que el presupuesto es anual, hecho que complica más de lo necesario el autorizar los gastos sobre la marcha ya que hasta que no se solicita el presupuesto de un servicio concreto en base de los alumnos que participarán en dicha actividad, no se sabrá con certeza cuán importante es este gasto.

Por el compromiso con el alumnado, muchas veces los presupuesto se “fuerzan” para beneficiar a los participantes. El ejemplo más recurrente es cuando un postgrado ya ha

calculado que para que el curso sea viable hacen falta 10 alumnos como mínimo por ejemplo, sin embargo tras cerrarse el periodo de matriculación, el postgrado cuenta con 7 u 8 alumnos, antes de cancelar el servicio, la dirección del curso prefiere bajar el precio de la docencia que cancelar el postgrado.

Por ello a pesar de que se cuenta con un presupuesto muy limitado, ya que el presupuesto mencionado anteriormente no solo se ha de repartir durante el año si no que se ha de compartir con todos los postgrado aprobados por la junta de gobierno de la universidad, los alumnos se muestran contentos con los servicios prestados ya que estos pequeños gestos de abnegación hacen que el alumnado se sienta cuidado.

Para acabar, destacaremos el hecho de que al ser esta una estrategia de comunicación que se presentará por un trabajador de la Fundación, no existirá ningún tipo de remuneración a parte del sueldo cobrado por dicho empleado, lo que, una vez más será un ejemplo de sacrificio para el beneficio del alumnado.

- **Viabilidad del plan**

Como se ha mencionado anteriormente el presupuesto con el que se cuenta dependerá del número de matrículas con el que se cuente el año académico en cuestión, por lo que no se sabrá su importe exacto hasta la primera semana de noviembre aproximadamente. Sin embargo se procede a presentar una aproximación de los costes que supondría llevar a cabo las actividades planteadas anteriormente en función al presupuesto obtenido este año. Destacar que las 4 primeras fases: matriculación, organización de los cursos, el inicio de los mismos y las atenciones necesarias, no representan un gasto económico por parte del departamento.

FASES	PRESUPUESTO ASIGNADO
Soportes Com	1400€
Webinars	1600€
Puertas abiertas	2.300€
Difusión SAUI	1000€
Acto de Clausura	3,500€
Difusión Oferta	18,700€
Becas postgrado	11.500€

Gráfica 11.

Sin embargo, se espera que el curso próximo se pueda contar con un presupuesto un poco más holgado debido a que varios de los másteres más demandados por el público han subido sus precios, concretamente el máster de Ciencia Dental el cual ha encarecido su matrícula casi 7000€, esto se traduce en que la entidad podrá contar con un margen económico mayor, lo que ayuda a la viabilidad de la estrategia.

Consideramos que el plan se podrá llevar a cabo sin problemas ya que la entidad cuenta con diversos medios para poder realizar sus actividades, por lo que no es necesario contar con el

servicio de terceros para poder realizarlas. Las instalaciones, tanto las propias como las de la universidad al tratarse de eventos de mayor magnitud como puede ser la graduación, por ejemplo; materiales de años anteriores, los cuales aún se pueden utilizar por su buen estado; banners, que los postgrados más antiguos poseen por lo que será necesario solamente realizar los cursos nuevos lo que permitirá abaratar costes.

En cuanto a la difusión digital, cabe destacar que plataformas como Emagister, Educaedu, entre otros, cuentan con descuentos para centros de educación superior públicos, de los cuales podría ser participe la entidad, además es conveniente subrayar que el departamento apuesta cada vez más por este tipo de difusión en cual no solamente es más efectivo, si no que también es mucho más económico.

Finalmente destacaremos que las visitas a empresas por parte del departamento de comunicación, formación y la gerencia han dado frutos y hoy la entidad cuenta con un nuevo patrono, lo que significa que los ingresos se incrementarán de manera general en la entidad, lo que se traducirá en más presupuesto en la estrategia.

IV. CONCLUSIONES

Este trabajo ha surgido de la necesidad de proporcionar al Departamento de Formación una herramienta de trabajo funcional y efectiva, con la que poder llevar a cabo una estrategia de comunicación de una manera clara y ordenada la cual a su vez permita solventar los problemas de posicionamiento y favorecer a la imagen corporativa de la entidad, y por ende, de dicho departamento.

Por lo que consideramos que la correcta planificación de la comunicación del Departamento de Formación de la Fundación ayudará no sólo a este departamento si no también a toda la entidad, lo que se traducirá en una mejor gestión, negociación y control de las acciones de la FUE, lo que facilitará la toma de decisiones.

La consulta bibliográfica ha permitido construir un marco teórico, en el que se han contextualizado conceptos claves de la comunicación, para después continuar con la elaboración de un plan con el que se puedan visualizar las ventajas de una comunicación eficaz en la entidad.

Tras haber realizado un diagnóstico de la Fundación en cuestión, haber analizado sus fortalezas y debilidades así como su entorno, se pudieron detectar varios problemas principales, lo cual estableció un punto de referencia para trabajar en las posibles soluciones.

Por lo que se han presentado una serie de acciones alineadas con la misión, visión y valores de la entidad, con las se pretende proporcionar soluciones posibles y reales a los problemas

detectados, todo dentro de un presupuesto previamente pactado con el que se sustentará el plan.

Hacia el exterior de la empresa, este Plan de Comunicación, apoyará el posicionamiento de la organización entre sus públicos externos, situándolo como un proveedor deseable y preferente. Asimismo, ubicará a la FUE como referente de formación en la Comunidad Valenciana, a la vez que ayudará a la trasmisión del conocimiento y acercará las experiencias empresariales que tanto demanda el público objetivo.

Como se ha mencionado anteriormente, este plan ha sido creado adaptándose a las necesidades, herramientas y presupuestos de los que dispone la entidad, lo no sólo asegura la viabilidad del plan si no que también aumenta el porcentaje de éxito del mismo.

V. PARTES EN INGLÉS

ABSTRACT

In order to improve results in and to optimize the Fundació Universitat Jaume I - Empresa resources, this document presents a communication strategy adapted to specific Foundation needs, and more concretely of the education department, so that the entity could communicate much better with their different targets as well as to improve their positioning in a sector in which the competence is strong.

After an analysis of the current situation, we present a few goals commensurate with the entity values, which can be reached in the period of one year. To do this we propose a series of phases that will include different communication actions, planned in appropriate periods of the academic year and adapted to the volume of work that human team can carry out.

KEY WORDS

Communication plan- positioning - brand - loyalty - target - strategy - Fundació Universitat Jaume I - Empresa (FUE)

THEORETICAL FRAMEWORK

Every entity or business requires a communication process in order to be able to offer and sell a product or service in the market, it is thanks to this communication that companies are able to make their offers known. It is important that communication is developed in an appropriate way as regards the type of message and the channel to be used, as this will depend directly on the target audience.

This section states that market communications are changing because of two important factors. First, because of fast advances in information technology. The fast improvement of ICT makes it easier to know the needs of customers and thus access them more directly and in a more personalized way with messages adapted to their specific profile. This in turn has led to a fragmentation of the media, and companies are increasingly seeking alternative media away from the mass media.

CONCLUSIONS

This work has emerged from the need to provide the Training Department with a functional and effective working tool, with which to carry out a communication strategy in a clear and orderly way that in turn allows to solve the positioning problems and to favor the corporate image of the entity, and therefore of that department.

So we believe that the proper communication planning of the Foundation's Training Department will help not only this department but also the entire entity, which will result in better management, negotiation and control of the actions of the FUE, which will facilitate decision making.

We consider that the correct planning of the bibliographic consultation has allowed to construct a theoretical framework, in which key concepts of communication have been contextualized, then continue with the elaboration of a plan with which the advantages of an effective communication in the entity can be visualized.

The bibliographic consultation has made it possible to construct a theoretical framework, in which key concepts of communication have been contextualized, then continue with the elaboration of a plan with which the advantages of an effective communication in the entity can be visualized.

Having made a diagnosis of the Foundation in question, having analysed its strengths and weaknesses as well as its environment, several main problems could be identified, which established a point of reference for working on possible solutions.

For this reason a series of actions have been presented aligned with the mission, vision and values of the entity, with the aim to provide possible and real solutions to the problems detected, all within a previously agreed budget with which the plan will be supported.

Outside the company, this Communication Plan will support the organization's positioning among its external audiences, placing it as a desirable and preferred supplier. Likewise, it will locate the FUE as a reference for training in the Valencian Community, while helping to transmit knowledge and bringing together the business experiences that the target audience so much demands.

As we said before, this plan has been created adapting to the needs, tools and budgets available to the entity, which not only ensures the viability of the plan but also increases the success rate of the plan.

VI. BIBLOGRAFÍA

Aaker, A. David (1991) *Managing brand Equity* [online] disponible en <<http://cort.as/-NiXe>> [7 marzo 2019]

Belch y Belch (2007) *Adverttising and promotion* [online] disponible en <https://www.academia.edu/37500766/Salinan_Irwin_Marketing_George_E_Belch_Michael_A_Belch_-_Advertising_and_Promotion_1> [20 de julio 2019]

Bell, Daniel (1979) *Las contradicciones culturales del capitalismo* [online] disponible en <<http://cort.as/-PHzN>> [15 abril 2019]

Clausell, Berta (2018) Memoria de actividades y cuentas anuales 2018 [online] disponible en <<https://drive.google.com/file/d/1yuGjLUTwxfgKJBlqavok9TIohilT0-Rf/view>> [11 de agosto 2019]

Coromitas Albert y Sacristán Vera (2019) Grados universitarios: ¿cuántos y cuáles? Análisis de la oferta de estudios de grado en las universidades públicas y privadas españolas [online] disponible en <<http://www.observatoriuniversitari.org/es/2019/03/grados-universitarios-cuantos-y-cuales/>> [19 de agosto 2019]

Costa, Joan (2004) La imagen de la marca un fenómeno social [online] disponible en <http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_imagen_de_marca_un_fenomemo_social.pdf> [29 de mayo 2019]

Fernández Beltrán, Francisco (2009) El mapa de públicos [online] disponible en <<https://es.slideshare.net/fernandezbeltran/el-mapa-de-pblicos>> [7 mayo 2019]

Fundae (2018) Formación en las empresas. Informe anual. [online] disponible en <https://www.fundae.es/Recursos%20digitales/Pages/informes_resultados.aspx> [20 de agosto 2019]

Fundación Universitat Jaume I - Empresa (nd) Sitio web oficial [online] disponible en <<http://www.fue.uji.es/>> [6 agosto 2019]

García, Javier (2018) *Las ventajas de la fidelización de públicos* [online] disponible en <<https://www.iedge.eu/javier-garcia-ventajas-de-la-fidelizacion-de-clientes>> [20 julio 2019]

González, Francisco José (1997) *El papel de la publicidad en la fidelización* [online] disponible <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3594443>> [2 agosto 2019]

IAB Spain (2019) Estudio de redes sociales 2019 [online] disponible en <https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreduci da.pdf> [27 de agosto 2019]

Kotler, Roberto y Lee (2002) *Social Marketing: mejorando la calidad de vida* [online] disponible en <http://wwwdocs.fce.unsw.edu.au/marketing/amj_11_01_kotler.pdf> [25 abril 2019]

Kotler y Armstrong (2003) *Los fundamentos del marketing* [online] disponible en <<http://cort.as/-PHzH>> [29 mayo 2019]

Merino Poyo, María Jesús (2016) *Comunicación y crisis: un plan estratégico* [online] disponible en <<https://eprints.ucm.es/36040/1/T36709.pdf>> [26 de junio 2019]

Ranking de Shanghai 2019 [online] disponible en

<https://elpais.com/sociedad/2019/08/15/actualidad/1565876205_537693.html> [20 de agosto 2019]

Ries y Trout (2002) *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México. Ediciones MCGRAW-HILL/Interamerica de México

Rodríguez, S. (2007) *Creatividad en Marketing Directo*. Barcelona (España). Ediciones Deusto.

Villafañe, J. (2002) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresas* [online] disponibles en <<http://www.septien.edu.mx/septien/maestria/IMAGEN%20POSITIVA%202.pdf>> [25 julio 2019]

Villafañe, J. (2004) *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. España. Ediciones Pirámide.

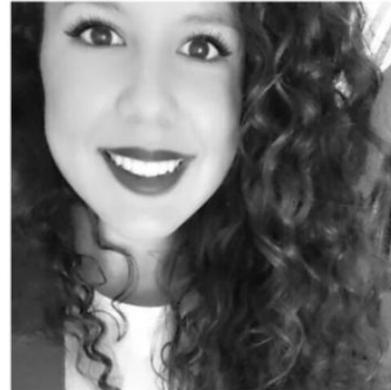
(2019) U-Ranking. Indicadores Sintéticos del Sistema Universitario Español [online] disponible en <<http://www.u-ranking.es/analisis.php>> [17 de agosto 2019]

VI. ANEXOS



ANDREA NAVARRO

COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL - PERIODISMO - MARKETING Y PUBLICIDAD
 603-151-055 - al238603@uji.es - Castellón y alrededores - España - 1993



Profesional de la COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL, proactiva y muy a favor del aprendizaje continuo. Adoro estar detrás de las cámaras (fotografía o video). Soy una persona muy creativa, constante y responsable. Pienso que con algo de ingenio, comunicación e innovación cualquier empresa puede llegar lejos. Trabajadora en equipo. Disfruto del aprendizaje en cualquier ámbito, y la verdad, es que aprendo muy rápido. Me encanta locutar, tengo gran desenvoltura a la hora de comunicar. Disfruto mucho de la creación de nuevos contenidos, marketing y publicidad. Jamás me falta una sonrisa que regalar.

<h3>IDIOMAS</h3> <p>ENG IELTS: B2 SPEAKING. Avanzado DRAFTING DOCUMENTS. Alto</p> <p>CAT BINLINGÜE, tanto hablado como escrito.</p> <p>CAS Lengua Materna</p>	 <p>Beneficiaria del Programa de Garantía Juvenil</p> 	<h3>ESTUDIOS</h3> <p>Master en Dirección Estratégica de la comunicación (Cursando)</p> <p>Grado COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL por la universidad Jaime I de Castellón (Junio 2016)</p> <p>Diploma Seeing Through Photographs by Museum of Modern Art Of New York (MOMA), Enero 2015</p> <p>Curso de estética y teoría del arte del sXVIII certificado por la universidad de Cadiz. Enero 2015</p>
<h3>EXPERIENCIA</h3> <p>Departamento de Formación. FUE-UJI (Julio 2017 - Actualidad)</p> <p>Función desempeñada: Comunicación y difusión de postgrados, gestión de RRSS, redacción periodística, matriculación, atención al alumno y contenido web.</p>	<p>Servicio de comunicación y publicaciones UJI. (Mayo 2016 - Julio 2016)</p> <p>Función desempeñada: Cubrir y redactar noticias, adaptarlas para la locución radiofónica y locutarlas.</p> <p>Departamento de marketing ONIX. (Febrero 2017 - Julio 2017)</p> <p>Función desempeñada: Elaboración de videos promocionales, fotografía de producto, presentaciones, diseño y retoque, redacción para revistas especializadas y gestión de RRSS</p>	<h3>APTITUDES</h3> <ul style="list-style-type: none"> -Fotografía -Video -Iluminación -Sonido -Montaje -Redacción periodística -Photoshop -Final Cut -Logic -InDesing -Paquete de Office -Gestión de eventos -Administración

