



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROYECTO FINAL DE CARRERA**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE MARCA DE LA UNIVERSIDAD  
MONTEÁVILA**

AUTORA

ELOÍSA ARIAS PEÑA

PROFESOR COORDINADOR

ANTONIO MONTILLA ZAPATA

Caracas, 10 de junio de 2022

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, María Eugenia,  
por acompañarme e inspirarme en cada momento de mi vida.

A mis hermanos, Tomás y Diego,  
por sus abrazos y sus aportes humorísticos.

A mi papá, Gerardo,  
por apoyarme desde la distancia.

Y a mi mejor amiga, Valeria,  
porque nuestra amistad siempre me motiva a ser mejor.



## **Proyecto Final de Carrera: Elaboración del manual de marca de la Universidad Monteávila**

Autora: Eloísa Arias Peña

Profesor coordinador: Esp. Antonio Montilla Zapata

Fecha: Junio de 2022

### **RESUMEN**

El concepto de marca ha cobrado importancia en la disciplina de la comunicación corporativa y, en consecuencia, el resguardo de la misma debe cumplirse a través de cualquier medio, para lograr ganar en la carrera a la que se suman todas aquellas organizaciones que ofrecen servicios iguales o parecidos. La Universidad Monteávila, queriendo participar de la competencia por la captación efectiva de los públicos, desarrolló un proyecto en 2021 dedicado a la estructuración del posicionamiento de marca. Sin embargo, la incoherencia generada por el avance en el ámbito teórico, pero el estancamiento en el práctico puede causar daños a la identificación, diferenciación y reputación de la misma. En este punto, se reconoció la oportunidad de proponer un manual de marca que acoja las nociones estipuladas durante el proyecto de posicionamiento y las combine con una serie de investigaciones sobre las tendencias del diseño, el lenguaje visual de las instituciones de educación superior, hallazgos encontrados mediante entrevistas a expertos y la opinión de los estudiantes de la universidad, conocida en focus groups. El resultado fue recopilar todas estas informaciones para presentar un documento que incluye herramientas gráficas significativas y representativas de la marca Monteávila.

**Palabras clave:** marca, manual de marca, identidad gráfica, Universidad Monteávila

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
RESUMEN .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	3
CAPÍTULO II: ESTRATEGIA .....	6
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL .....	42
3.1. Historia .....	42
3.2. Misión, visión y valores .....	43
3.3. Organigrama.....	44
3.4. Alcance y personal .....	45
3.5. Posicionamiento de la Universidad Monteávila.....	45
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	47
4.1. Imagotipo .....	47
4.2. Paleta de colores.....	51
4.3. Tipografía.....	55
4.4. Imágenes.....	57
4.5. Elementos gráficos .....	58
4.6. Aplicaciones .....	58
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	60
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS .....	68
Anexo 1: Entrevista a Guillermo Fariñas .....	69
Anexo 2: Entrevista a David Borges .....	70
Anexo 3: Entrevista a María Gabriela López-Miota.....	73
Anexo 4: Entrevista a Rodrigo Núñez.....	79
Anexo 5: Entrevista a Victor Pérez .....	90

Anexo 6: Entrevista a Gabriel Gutiérrez .....	94
Anexo 7: Entrevista a Tatiana Aguilera .....	101
Anexo 8: Entrevista a Andreína Goncalves .....	108
Anexo 9: Sesiones de los focus groups .....	110
Anexo 10: Propuesta de manual de marca .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tendencias del diseño 2022.....	7
Tabla 2: Imagen gráfica de las universidades. ....	10
Tabla 3: Preguntas e ideas principales de las respuestas en las entrevistas. ....	17
Tabla 4: Objetivos y preguntas de los focus groups. ....	27
Tabla 5: Evolución del imago tipo de la Universidad Monteávila. ....	47
Tabla 6: Propuesta de nueva paleta de colores para la Universidad Monteávila. ..	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Focus groups - Pregunta 6 (6.1). .....	33
Figura 2: Focus groups - Pregunta 6 (6.2). .....	33
Figura 3: Focus groups - Pregunta 6 (6.3). .....	34
Figura 4: Focus groups - Pregunta 6 (6.4). .....	34
Figura 5: Focus groups - Pregunta 7. ....	35
Figura 6: Focus groups - Pregunta 9. ....	36
Figura 7: Focus groups - Pregunta 14 (14.1). ....	37
Figura 8: Focus groups - Pregunta 14 (14.2). ....	38
Figura 9: Focus groups - Pregunta 14 (14.3). ....	38
Figura 10: Organigrama de la Dirección de Marca de la Universidad Monteávila. .....	44
Figura 11: Propuesta de nuevo imagotipo para la Universidad Monteávila. ....	49
Figura 12: Variación de forma de la propuesta del nuevo imagotipo de la Universidad Monteávila N° 1. ....	51
Figura 13: Variación de forma de la propuesta del nuevo imagotipo de la Universidad Monteávila N° 2. ....	51
Figura 14: Color institucional actual de la Universidad Monteávila. ....	52

## INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años, la competitividad de las diferentes empresas que pertenecen a una misma industria ha incrementado y, en el tiempo, se fue adoptando y perfeccionando el concepto de marca, utilizado sobre todo por la comunicación corporativa, con la función de lograr una conexión con los consumidores más allá de los servicios que se les ofrezcan, haciéndolos más fieles a la compañía a través de la formación de una identificación, diferenciación y reputación particulares.

La Universidad Monteávila reconoció que debía incluirse en esta competencia y, en el 2021, reunió a un equipo de consultores y expertos en la universidad, mercadeo y publicidad, gerencia y diseño gráfico, para la elaboración de una estrategia de posicionamiento de marca. A partir de este acontecimiento, surgió la necesidad de un manual de marca que rescatara los hallazgos del proceso y los convirtiera en herramientas gráficas para su uso en las comunicaciones de la institución, lo que dio inicio a este proyecto final de carrera.

Para la elaboración de la propuesta del manual de marca se tuvo como punto de partida el documento *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021), que recopila el trabajo del grupo de especialistas y en el cual se estipula la marca de la universidad. También se consultaron artículos de interés en internet que hablaran sobre las tendencias actuales del diseño gráfico, con la intención de conocerlas y aplicarlas en la propuesta para atenerse a las corrientes modernas. Además, se exploraron diferentes manuales de identidad corporativa de universidades de habla hispana, para comprender el lenguaje visual de las instituciones de educación superior. Por último, se llevó a cabo una ronda de entrevistas y sesiones de focus groups, en las cuales se contó con la participación de profesionales y estudiantes respectivamente, con el fin de conocer sus opiniones acerca de la identidad visual actual de la Universidad Monteávila y usarlas de guía en la elaboración del proyecto.

El presente informe está estructurado en distintos capítulos, de los cuales cada uno responde a una parte del proceso de desarrollo de la propuesta. En primer lugar, se especifica y justifica el proyecto, argumentando la importancia de la coherencia entre el concepto de la marca y su representación visual. Luego, se detallan las diferentes estrategias desarrolladas y se introduce un marco contextual de la Universidad Monteávila, en el que se incluye información suficiente para ubicar al lector en el espacio y tiempo adecuados. Posteriormente, se explican los elementos contenidos dentro de la propuesta del manual de marca, seguidos por las conclusiones derivadas del trabajo y, para finalizar, se agregan recomendaciones generales para quienes puedan interesarles.

Para culminar este apartado, se quisiera aprovechar la oportunidad de agradecer a todas aquellas personas que estuvieron involucradas en la realización de este proyecto final de carrera, comenzando con el profesor coordinador, Antonio Montilla, por su orientación, apoyo y sabiduría, a todos los entrevistados por su tiempo y por aportar conocimientos y consejos invaluable, y a los estudiantes que participaron en los focus groups por su disposición a colaborar y compartir sus opiniones para el éxito de este proyecto.

Después de contextualizar e introducir los aspectos más importantes que se encuentran a lo largo de este documento, se prosigue a explicar y justificar su realización en el siguiente capítulo, Presentación del proyecto.

## CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En el año 2021, la Universidad Monteávila realizó el proyecto de posicionamiento que resultó en el brand idea *Universidad Monteávila, piensa en ti*, cuyos hallazgos fueron recopilados en el documento *Posicionamiento Universidad Monteávila (2021)*. A partir de esta información, se propuso como proyecto final de carrera la elaboración de la propuesta de un nuevo manual de marca para la universidad, que acogiera y representara visualmente los conceptos derivados del rebranding.

El área temática en el que se desarrolló el proyecto es el de la comunicación corporativa, debido a que un manual de marca entra en el conjunto de soportes que apoyan a una institución en cuanto a la imagen general que proyecta hacia audiencias internas y externas.

Una de las ideas principales que se tomó en cuenta para el desenvolvimiento del trabajo fue el rol de una marca desde el punto de vista del mercadeo. Garnica (s/f) explica que las marcas tienen, en primera instancia, una función de “identificación del fabricante” (párr. 5). Añade además:

Por un lado tiene una segunda función de diferenciación, que sirve para separarlas, o demarcarlas, de aquellas otras que le compiten, es decir ubicarla (o posicionarla) dentro de un espectro competitivo. Más aún, por el carácter emocional en su relación con el consumidor, las marcas poseen ahora una tercera función de apropiación, que tiene como resultado remarcar asociaciones perceptivas que conlleva esa marca y que transfieren un prestigio determinado al usuario de esa marca. (párr. 6)

Es decir, las marcas deben tener una serie de elementos, atributos, fundamentos, etc., que les permitan identificar y diferenciar a una organización de otras similares, y generar que los consumidores desarrollen afinidad con ella, sumando a su reputación.

Adicionalmente, Van Riel y Balmer (1997) recopilaron una serie de informaciones por expertos, provenientes de diferentes áreas del marketing y

especialistas en diseño, donde destacan cómo, con el paso del tiempo, se comenzó a crear una conciencia sobre la importancia de la consistencia visual y comunicacional de una empresa para el intercambio eficaz con inversores y la conexión con los públicos internos y externos a través de símbolos representativos.

De esta manera, se aprecia que hay consideraciones de mucho valor, como qué pretende conseguir la marca y de qué manera se presenta y comunica, que deben estar presentes en la construcción y mantención de la misma, cuidando que identifiquen correctamente a su empresa.

Luego del trabajo de posicionamiento se ha continuado el uso del *Manual de identidad Universidad Monteávila* (s/f), que contiene los parámetros básicos de la identidad gráfica utilizada, de alguna forma u otra, desde la fundación de la casa de estudios. No obstante, siguiendo los postulados de Garnica (s/f) y Van Riel y Balmer (1997), y según las indicaciones establecidas dentro del documento de posicionamiento y los datos recolectados a través de diferentes metodologías, especificados más adelante, se concibe la oportunidad de renovación en cuanto a la identidad gráfica de la universidad que, a pesar de resultar reconocible, puede ser modernizada y ajustada mejor al rebranding.

Un manual de marca que incluya las nociones presentadas en el documento de *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021) y las abstraiga, proyectándolas en representaciones visuales, puede apoyar a la universidad en producir comunicaciones más significativas que conecten efectivamente con el público objetivo. También contribuirá a seguir una línea coherente, independientemente del especialista que se encargue del diseño de los productos, basada en quién es la universidad y cuál es su mensaje.

En este sentido entonces, se intenta solucionar el problema de la incongruencia entre la imagen proyectada actualmente por la marca Monteávila y los hallazgos y afirmaciones del proyecto de posicionamiento estratégico de marca.

Se tuvo como motivación principal para la culminación del proyecto, el hecho de que es un requisito para graduarse de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Monteávila. Asimismo, el deseo por dejar un aporte en la casa de estudios con los conocimientos obtenidos durante la carrera y la afinidad por la comunicación visual de la autora también jugaron un papel protagónico.

## CAPÍTULO II: ESTRATEGIA

Para la realización de esta propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila se llevaron a cabo varios métodos de investigación, donde se revisó el documento de rebranding de la Universidad Monteávila, se examinaron referencias en internet para determinar las tendencias del diseño gráfico actual, y se efectuaron entrevistas y focus groups para descubrir y reconocer las variables comunes entre distintos públicos, relacionados de diferentes maneras con la institución, para que dirigieran la producción visual. El objetivo era identificar cómo debería mostrarse la marca a partir del posicionamiento descrito el año anterior, qué se percibe como moderno en representaciones gráficas y descubrir el lenguaje utilizado generalmente entre universidades a nivel de imagen, entender el proceso que encaminó la construcción de la imagen actual de la Universidad Monteávila y conocer la opinión de los participantes de las herramientas cualitativas con respecto a la identidad visual que se proyecta.

En primer lugar, se consultó el documento *Posicionamiento Universidad Monteávila*, elaborado en marzo del 2021 por un equipo de expertos en comunicación de distintas áreas, además del Consejo Directivo de la Universidad, donde se identifican una serie de componentes y características de la casa de estudios como el brand idea *Universidad Monteávila, piensa en ti*, los atributos de la marca, los públicos a los que debe dirigirse, su rol y personalidad, el marco competitivo, el posicionamiento, entre otros, que dirigirían los procesos de estudio a ejecutar posteriormente para la formulación de la propuesta del manual de marca.

Adicionalmente, se buscó información en páginas web sobre las tendencias del diseño gráfico y la generación de logotipos para el año 2022. Partiendo de este punto, se formuló una lista de elementos resaltantes para la elaboración y el contenido del nuevo manual de marca de la universidad. Se encontraron datos relevantes y recurrentes como el uso de tipografías experimentales, la utilización de ilustraciones, la integración de colores llamativos y el uso de formas geométricas para dar dinamismo, como se destaca en la Tabla 1:

Tabla 1: Tendencias del diseño 2022.

<b>Tendencias del diseño gráfico</b>				
<b>Fuente</b>	<b>Tipografía</b>	<b>Recursos</b>	<b>Colores</b>	<b>Contenidos</b>
Venngage (McCready, 2021)	-Serif -Elegantes -Estilizadas	Ilustraciones, Símbolos a color	-Colores llamativos	-Visualización de datos (gráficas, números, porcentajes)
G-Tech Design (2021 a)	-Expresiva -Experimental	Diseño plano Ukiyo-e, Anti-diseño, Y2K (estilo cibernético), Geometría paramétrica, Maximalismo, Grunge, Diseño burbuja	-Nostalgia por los '90 -Pop Art	X
Domestika (Tempone, 2021)	X	Maximalismo, Diseño ético, Anti-diseño	X	-Exaltación de la diversidad -Exaltación de lo humano
Code Web Barcelona (S/A, 2021)	-Gran tamaño -Letter cutting	Minimalismo, Texturas, Ilustración semi-realista, Formas estáticas, Movimiento, Fotografía incorporada	X	X

<b>Tendencias del diseño de logotipos</b>			
<b>Fuentes</b>	<b>Tipografía</b>	<b>Recursos</b>	<b>Colores</b>
G-Tech Design (2021 b) y Logaster (Shpitula, 2021)	-Experimental	-Superposiciones -Capas -Formas geométricas -Ilusiones ópticas -Garabatos	-Colores vibrantes

Al mismo tiempo, se hizo un estudio de benchmarking, concepto entendido por Ramos (s/f) como:

(...) el proceso continuo de investigación, análisis y comparación de nuestra empresa con los competidores directos y líderes de nuestro mercado, para saber qué decisiones toma la competencia y qué nuevas estrategias hay sobre la mesa, para una mejora de nuestra organización. (párr. 1)

Este proceso se llevó a cabo por un período de tiempo corto, durante el mes de febrero del año 2022, para recopilar información de manuales de marca, identidad gráfica, visual o corporativa (según el nombre que cada institución le haya asignado), páginas web y redes sociales, de nueve universidades de habla hispana, con la finalidad de distinguir las tendencias a nivel visual de las mismas e inferir el tono comunicacional en el ámbito gráfico propio de las instituciones de educación superior. Los documentos consultados pertenecían a: la Universidad de Navarra (España), la Universidad El Bosque (Colombia), la Universidad de Los Andes (Colombia), la Universidad Nacional de la Plata (Argentina), la Universidad de Salamanca (España), la Universidad de Puerto Rico (Puerto Rico), la Universidad Austral (Argentina), la Universidad de Palermo (Argentina) y la Universidad de La Sabana (Colombia). Los hallazgos encontrados se clasificaron en la Tabla 2.

Tabla 2: Imagen gráfica de las universidades.

Universidad	Colores	Tipografía	Redes sociales	Página web	Notas
Universidad de Navarra (s/f) España (Escudo)	-Granate (en 2021 cambiaron el logo y adoptaron el rojo)	-Agfa Rotis Sans Serif (variaciones en Light y Bold) <b>Complementarias:</b> -Minion Pro -Garamond Pro -Warnock Pro	<b>Instagram:</b> -Color rojo para la foto de perfil, highlights (símbolos) -Fotos del campus, fotos de personas -Resaltan los rostros y los paisajes -Fotos sin mucha post-edición <b>Twitter, Facebook y LinkedIn:</b> -Fotos sin mucha post-edición -Personas (en grupo, individualmente) -Detalles (medallas, manos, laboratorios) -Piezas diseñadas para la promoción de eventos: fondos sencillos, tipografía delgada y gruesa, colores variados	-Fondo blanco, secciones en gris claro -Scroll down -Líneas divisorias delgadas -Banner -Mayúsculas, minúsculas <b>Fotos sin mucha post-edición:</b> -Fotos de personas (plano medio corto) -Fotos de detalles (laboratorios, cámaras) -Fotos del campus -Sketch del campus	-Prevalece las fotos sobre el diseño. -Se mantiene la tipografía. -Resalta el uso de imágenes con personas.
Universidad El Bosque (s/f) Colombia (Imagotipo)	-Verde oscuro -Naranja	-Humanist 521 Bt Roman <b>Complementarias:</b> -Roman Serif (Regular + Italic) -Optima (Regular + Bold + Italic)	<b>Instagram:</b> -Highlights diferentes (piezas diseñadas) -Fotos sin mucha post-edición -360° -Fotos del campus -Fotos de estudiantes -Gran angular -Piezas diseñadas: fondo unicolor, fotos de personas en escala de	-Fondo blanco -Scroll down -Banner diseñado (color verde, rosado, amarillo, blanco, contornos, highlights, minúsculas, fotos de estudiantes mujeres) -Difuminados -Flechas, líneas	-En el manual de identidad visual establece colores para cada programa académico

		-Verdana (Regular + Bold + Italic)	grises, líneas, círculos, símbolos, colores dependiendo del evento, tipografía media <b>Twitter, Facebook y LinkedIn:</b> -Piezas diseñadas: círculos, rectángulos, highlights, naranja, verde, blanco, amarillo, bancos de imágenes -Fotos de personas, poca post-producción	delgadas -Imágenes de personas -Sketch del campus	
Universidad de Los Andes (2021)  Colombia  (Imagotipo)	-Negro -Amarillo	-Dax Medium <b>Complementarias:</b> -Circular -Futura -Helvetica -Roboto	<b>Instagram:</b> -Negro y amarillo -Highlights tipo collage -Todas las imágenes/videos tienen el mismo filtro: oscurecido/viñeta -Fotos del campus, estudiantes y la mascota <b>Twitter, Facebook:</b> -Piezas diseñadas: fondos simples, imágenes tipo dibujo con acuarela -Imágenes: filtros cálidos, personas, campus -Bancos de imágenes: se mantiene la estética <b>LinkedIn:</b> -Piezas diseñadas para empleos: rectángulos, colores institucionales, foto de la universidad, tipografías gruesas y delgadas	-Amarillo -Banner/collage de fotos de estudiantes -Fondo blanco -Imágenes -Fotos de personas plano medio -Fotos filtro oscuro/viñeta -Piezas diseñadas: símbolos, figuras, siluetas	-Prevalecen las fotos sobre el diseño

<p>Universidad Nacional de La Plata (s/f)</p> <p>Argentina</p> <p>(Escudo)</p>	<p>-Turquesa oscuro</p> <p>-Colores según presidencia/secretaría</p>	<p>-Open Sans</p>	<p><b>Instagram:</b></p> <p>-Turquesa oscuro</p> <p>-Highlights, logos</p> <p>-Fotos personas/campus</p> <p>-Piezas diseñadas: manchas de pintura, tipografía delgada, mediana y gruesa</p> <p><b>Twitter, Facebook y LinkedIn:</b></p> <p>-Piezas diseñadas: azul y amarillo, colores llamativos</p>	<p>-Fondo blanco</p> <p>-Turquesa oscuro, colores de las secretarías</p> <p>-Fotos de personas/de la institución</p> <p>-Fotos sin post-edición</p>	
<p>Universidad de Salamanca (2021)</p> <p>España</p> <p>(Escudo)</p>	<p>-Rojo</p> <p>-Gris</p> <p>-Azul</p>	<p>-Universitas Studii Salamanti</p> <p>-Lato</p> <p>-“Universidad de Salamanca” estilizado</p>	<p><b>Instagram:</b></p> <p>-Blanco, rojo</p> <p>-Highlights (blanco, rojo, símbolos)</p> <p>-Fotos del campus/estudiantes: filtro (tono cálido)</p> <p>-Planos generales</p> <p>-Estructuras de la universidad</p> <p><b>Twitter, Facebook:</b></p> <p>-Piezas diseñadas: fondo sencillo, ilustración, diseño sobre fotografías</p> <p>-Poca post-edición en las fotos</p> <p><b>LinkedIn:</b></p> <p>-Plano americano, plano medio en fotografías</p> <p>-Videos: tapa institucional (fondo rojo con el logo y el nombre en blanco)</p>	<p>-Color rojo</p> <p>-Fondo blanco</p> <p>-Banner: fotos personas (poca post-edición, plano medio)</p> <p>-Fotografías (poca post-edición)</p> <p>-Fotografías (plano detalle, para ciertas actividades)</p> <p>-Contenido en rectángulos</p> <p>-Líneas divisorias delgadas</p> <p>-Tipografía delgada y mediana</p>	
<p>Universidad de Puerto Rico (2014)</p> <p>Puerto Rico</p> <p>(Escudo)</p>	<p>-El color depende de la unidad o recinto</p>	<p>-La tipografía depende de la unidad o recinto</p>	<p><b>Instagram, Twitter y LinkedIn:</b></p> <p>-Fotografías (sin post-edición)</p> <p>-Piezas diseñadas: imágenes con personas en el fondo + filtro de color + tipografía</p>	<p>-Fondo blanco</p> <p>-Banner: diseño + imágenes</p> <p>-Fotos plano medio de personas, bancos de imágenes, piezas diseñadas (fondo de</p>	<p>-En el manual de identidad gráfica se establecen colores</p>

				color + texto) -Contenido en rectángulos con bordes redondeados -Tipografía gruesa	particulares para cada unidad y recinto
Universidad Austral (2020)  Argentina  (Imagotipo)	-Azul oscuro <b>Central:</b> -Azul oscuro -Gris oscuro	-Gotham (Medium)	<b>Instagram:</b> -Azul -Highlights: fondo de imagen con filtro de color azul + tipografía -Fotografías de personas, algunas del campus -Poca post-edición <b>Twitter, Facebook, LinkedIn:</b> -Piezas: fondo de imagen con filtro de color + formas geométricas, tipografía -Bancos de imágenes -Fotografías con poca post-edición	-Banner diseñado: fondo beige claro + letras de color (institucional) -Color azul -Fotos de estudiantes: plano medio corto (poca post-edición) -Ilustración de torre de la universidad con formas geométricas, color azul	-Colores específicos para la Biblioteca, la Gerencia de Personas, la Capellanía, la Vida Universitaria... -Paleta cromática para las facultades -Logos con aprobaciones especiales (Vida universitaria, Pastoral) -Líneas de colores -Indicador de espacios con los logos/tipografías -Prevalece la fotografía sobre el diseño
Universidad de Palermo (s/f)  Argentina  (Logotipo)	-¿Negro y rojo?	<i>No se encontró el manual de marca</i>	<b>Instagram:</b> -Negro -Highlights: negro y azul, ilustraciones -Fotografías de personas (poca post-edición, plano medio corto, poca uniformidad) -Piezas diseñadas: azul, negro, degradé <b>Twitter y Facebook:</b>	-Banner: sección con fondo de color + información, imagen (poca post-edición, todas las imágenes parecen tener el mismo tratado) -Contenido en rectángulos -Fondo blanco	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Piezas diseñadas: degradé, sección color sólido + imagen</li> <li>-Banco de imágenes</li> <li><b>LinkedIn:</b></li> <li>-Piezas diseñadas</li> <li>-Fotografías de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bancos de imágenes</li> <li>-Fotografías de personas (plano medio corto)</li> <li>-Fotos del campus</li> </ul>	
<p>Universidad de La Sabana (s/f)</p> <p>Colombia</p> <p>(Imagotipo)</p>	-¿Azul oscuro?	<i>No se encontró el manual de marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Instagram, Twitter:</b></li> <li>-Azul</li> <li>-Highlights: azul, símbolos en blanco</li> <li>-Piezas diseñadas: no hay uniformidad. Degradé, formas geométricas, tipografía gruesa y delgada, fondos de imágenes</li> <li><b>Facebook:</b></li> <li>-Piezas diseñadas: ilustración, mancha de pintura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Banner: foto del campus, banco de imágenes (azul)</li> <li>-Diseño cibernético, fotografías</li> <li>-Contenido en rectángulos</li> <li>-Fondo blanco</li> <li>-Azul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En Instagram prevalece el diseño sobre la fotografía</li> </ul>

Del cuadro anterior se pueden destacar una serie de hallazgos interesantes a ser tomados en cuenta para la realización de la propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila:

1. La escogencia de colores institucionales varía de acuerdo a cada institución y no se distingue una preferencia por algún cromatismo en particular. Sin embargo, sí hay inclinación hacia tonos medios, sin mezclas con blanco o negro muy notables, es decir, no se utilizan colores pasteles o muy oscuros.
2. Predomina el uso de escudos o imatipos como símbolo oficial representativo. En general, aquellas universidades fundadas hace aproximadamente sesenta años optan por un imatipo, en comparación a aquellas más centenarias que mantienen un escudo. En el caso de la Universidad de Navarra utilizan el escudo renovado en 2021 a una versión ilustrada más actual.
3. Abunda la implementación de tipografías sans serif.
4. La incorporación de recursos gráficos parece ser decisión particular de cada universidad.

Seguidamente, se redactó un cuestionario de preguntas para una ronda de entrevistas en la que se quería conocer la opinión de personas clave con respecto a la imagen que debería proyectar la Universidad Monteávila, si consideraban oportuno algún tipo de refrescamiento a nivel visual, cómo se imaginaban los atributos identificados en el documento de posicionamiento representados gráficamente, qué color relacionan con la Universidad y más. La lista de los participantes y su razón de escogencia es la siguiente:

- Guillermo Fariñas (Rector de la Universidad Monteávila, magíster y doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra, y magíster en Administración (MBA) del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA))

- David Borges (Comunicador social, especialista en marketing y publicidad, participante del proyecto de posicionamiento de la Universidad Monteávila, profesor de la Universidad Monteávila)
- María Gabriela López-Miota (Comunicadora social, especialista en marketing, participante del proyecto de posicionamiento de la Universidad Monteávila, profesora de la Universidad Monteávila)
- Rodrigo Núñez (Especialista en publicidad, participante del proyecto de posicionamiento de la Universidad Monteávila, profesor de la Universidad Monteávila)
- Victor Pérez (Diseñador gráfico de la Universidad Monteávila)
- Gabriel Gutiérrez (Profesor fundador de la Universidad Monteávila, participante del proceso de elaboración de la identidad gráfica original de la institución)
- Tatiana Aguilera (Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información, participante del proyecto de posicionamiento de la Universidad Monteávila)
- Andreína Goncalves (Comunicadora social, especialista en diseño gráfico)

Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de marzo, mediante una sesión online individual, de máximo cuarenta minutos con cada uno de los entrevistados.

Las preguntas estructuradas se ajustaron al área de experticia y a la razón de consulta de cada participante, para asegurar la validez de las respuestas en cuanto a la justificación y argumento de las mismas de acuerdo a la experiencia de las personas. En la Tabla 3 se especifica cuáles fueron las preguntas realizadas, a quién o quiénes se les hicieron y las ideas principales de las respuestas según el sujeto.

Tabla 3: Preguntas e ideas principales de las respuestas en las entrevistas.

<b>Pregunta 1: ¿Cómo cree que la universidad debe proyectarse visualmente? ¿Cómo espera que la universidad sea percibida visualmente?</b>		
Guillermo Fariñas (ver Anexo 1)	Una universidad debe mostrar firmeza en sus principios e innovación en sus medios. Debe combinar identidad y dinamismo.	
David Borges (ver Anexo 2)		X
María Gabriela López-Miota (ver Anexo 3)		X
Rodrigo Núñez (ver Anexo 4)		X
Victor Pérez (ver Anexo 5)		X
Gabriel Gutiérrez (ver Anexo 6)	Moderna y elegante. Transgresora y atrevida. Mostrar que es un sitio donde sacan lo mejor de ti.	
Tatiana Aguilera (ver Anexo 7)	Joven, sencilla, directa. Que tenga frescura. Audaz.	
Andreína Goncalves (ver Anexo 8)		X
<b>Pregunta 2: ¿Cómo se imagina a la universidad como <i>inspiradora, empática y visionaria</i>?</b>		
Guillermo Fariñas	“Piensa en ti”, y antes “Una amistad inteligente”, muestran dos cosas: el interés por el otro, y ayudar a que el otro corresponda: piense en sí, y se sienta y actúe como amigo. En este sentido es empática e inspiradora. La visión siempre es necesaria, y la valentía de ilusionarse por ese futuro vislumbrado.	

David Borges	<p>Cercana.  Dispuesta a escuchar y atender al otro.  Investigadora.  Venezolana.  Tiene rasgos humanos. Se orienta al otro. Se preocupa por el otro.</p>	
María Gabriela López-Miota	<p><i>Inspiradora:</i> a través de sus egresados y profesores.  -Storytelling para contar historias que atrapen. Acogedora.  -La Universidad siempre intenta conocerte.  -Profesores muy preparados. Hacerlo conocer.  <i>Empática:</i> conocernos más allá de las aulas de clase.  -Puntos de encuentros, en común (eventos...).  <i>Visionaria:</i> materias dirigidas hacia la realidad mundial.  -El límite es el mundo.  -Centros de investigación.  -Experiencia universitaria, clubes.</p>	
Rodrigo Núñez	<p>Es parte de la vida de las personas.  -¿Por qué hacemos lo que hacemos? (Golden circle).  -Brand equity: Piensa en ti (universidad para la gente; persona que piensa en sí).  -Las marcas tienen que ser coherentes.</p>	
Victor Pérez		X
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera	<p>La persona como centro de todo. Estos atributos son de personas.  <i>Inspiradora:</i> uno se inspira con belleza, jóvenes que se asombran.  <i>Empática:</i> saber enamorar. Hacer que la gente vuelva. Ciclo de</p>	

	<p>aportes - Darse mutuamente.</p> <p><i>Visionaria:</i> trato personalizado. Dejar huella en la sociedad. Inspirar con acciones. Proyectos que valgan la pena. Hacer cosas útiles porque es bueno, no por show off. Sacar las posibilidades del otro reconociendo sus talentos.</p>	
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 3: ¿Qué imagen debería proyectar la universidad: sobria, elegante, divertida, juvenil...?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges	<p>Mantenerse dentro de la categoría de universidades.</p> <p>-Seguir los "códigos de comunicación" de la categoría.</p> <p>-La persona como centro.</p> <p>-Reinterpretar los elementos y mantenerlos para que se reconozcan: "montaña", "supra montem pósito".</p> <p>-Proyectar la marca hacia el futuro. Innovación.</p>	
María Gabriela López-Miota	Mantener la modernidad que de alguna manera u otra siempre ha tenido.	
Rodrigo Núñez		X
Victor Pérez		X
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves	<p>-Más juvenil y divertida.</p> <p>-Tener una imagen más ligera</p>	

	-Incluir más variaciones de colores (expansión de la paleta) -Ser clara en sus informaciones.	
<b>Pregunta 4: ¿Qué color relaciona con la universidad y por qué?</b>		
Guillermo Fariñas	Verde: -Color de la esperanza, virtud clave en la docencia. -Color de la naturaleza, y la universidad debe contribuir a la sustentabilidad de la sociedad en la que vive.	
David Borges	Verde: -Tradicional. -Está en la cabeza de la gente.	
María Gabriela López-Miota	Verde: -Color muy manejado dentro del Opus Dei. -Tradicional. -Distintivo.	
Rodrigo Núñez		X
Victor Pérez	Verde: -Es el tradicional.	
Gabriel Gutiérrez	Verde. Azul marino/rey: -La universidad siempre se relaciona con la montaña y quiere intentar pensar un poco más allá. Azul por el cielo. -No hay razón por la cual no pueda ser azul.  ¿De qué color sería cada valor representativo de la UMA? Amistad, verdad, excelencia.	
Tatiana Aguilera	Verde: -Siempre ha estado presente. -Juego con el nombre: Monteávila, Ávila (punto de	

	<p>referencia caraqueño).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gama de verdes, amarillo, azul.</li> <li>-Colores pasteles: trato humano y tierno. La universidad no debe imponerse.</li> <li>-Irreverente, rompe paradigmas.</li> </ul>	
<p>Andreína Goncalves</p>	<p>Verde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizarlo. Que no sea el mismo verde botella de siempre.</li> </ul>	
<p><b>Pregunta 5: ¿Piensa que debería hacerse alguna renovación con respecto a los colores o logo institucionales actuales? ¿En qué debería renovarse?</b></p>		
<p>Guillermo Fariñas</p>	<p>Cuando se quiera mostrar el dinamismo en los medios, es conveniente y a veces necesario que se usen formas y colores más amplios: que hagan empatía con los públicos objetivo. Cuando se quiera mostrar la fidelidad a la identidad, es preciso ser conservador a la heráldica y los colores sobrios.</p>	
<p>David Borges</p>	<p>Si se decide cambiar, hacerlo, pero no "porque sí". Evaluar ajustes que podrían hacerse.</p>	
<p>María Gabriela López-Miota</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renovación de tipografía: hacerla más moderna</li> <li>-"El logo se ha posicionado".</li> <li>"Muy temprano para un cambio total".</li> </ul>	
<p>Rodrigo Núñez</p>		X
<p>Victor Pérez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hacer cambios drásticos.</li> <li>-Tal vez en un futuro. Ahora no.</li> </ul>	
<p>Gabriel Gutiérrez</p>	<p>Refreshar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pasar de seriedad a conectar con el futuro estudiante.</li> <li>-Ampliar paleta de colores: ser más modernos.</li> </ul>	

Tatiana Aguilera	Cambios en la tipografía. -Novedosa. -Flexible. -Cercana. -Temática dependiendo de lo que se quiera mostrar, pero con concepto homogéneo. Modernizarse. Aire nuevo.	
Andreína Goncalves	Se muestra indiferente. “Puede hacerse un cambio o no”, dependiendo de lo que se decida necesario.	
<b>Pregunta 6: ¿Qué estándares tienen para la utilización de los recursos gráficos? ¿Se dividen por facultad/postgrado, por frecuencia...?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges		X
María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez	No hay estándares específicos. -Se planea mantener los mismos colores para la página. -Personalizar la marca.	
Victor Pérez	No hay estándares específicos. -Colores varían cada cierto tiempo. -Depende de los gustos de cada facultad.	
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 7: ¿Han pensado incorporar nuevos recursos gráficos para complementar?</b>		

Guillermo Fariñas		X
David Borges		X
María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez	Recursos gráficos: accesorios, vehículos. -Fantasía. -Abstracción. -Mantener cierta sobriedad.	
Victor Pérez	-Bancos de imágenes. -Nuevas fotografías de la universidad, los estudiantes.	
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 8: ¿Qué sentido tienen el logo y el color verde para la identidad visual de la Monteávila? ¿De dónde salieron las ideas para el diseño?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges		X
María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez		X
Victor Pérez		X
Gabriel Gutiérrez	Color: -Salió de "Monteávila". -El tono fue porque sí. -"Monteávila también es un color". "Color Monteávila".	

	<p>-Todo de acuerdo al verde, que distinguía de otras universidades.</p> <p>Escudo:          -Se creó para usarse como logo. Funcionalidad. Practicidad.          -Siguiendo las reglas de la heráldica.          -Pico: también sale de "Monteávila".</p> <p>Tipografía:          -Se ajustó 90° la Times New Roman.          -Nuevos, pero no novatos.          -Originalmente era todo en minúscula.</p>	
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 9: Hay colores frecuentes en las piezas gráficas para la universidad como el azul, el naranja, el blanco. ¿Qué los impulsó a romper con el verde tradicional y por qué eligieron esos nuevos colores?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges		X
María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez	<p>Premisa: modernizar. Hablarle a la gente joven.          -Se deben generar conexiones emocionales con las personas.          -Colores modernos.          -Adaptarse a lo que funciona.          -Mantener coherencia: es la misma marca.</p>	
Victor Pérez		X

Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 10: ¿Qué aportes esperarías que hubiera en el nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges		X
María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez		X
Victor Pérez	-Aspectos de comunicación. -A quién nos dirigimos/Con quién se debe estructurar la información. -Novedad, modernidad, manteniendo la imagen institucional.	
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X
<b>Pregunta 11: ¿Cuáles han sido tus pilares al momento de generar piezas gráficas para la universidad?</b>		
Guillermo Fariñas		X
David Borges		X

María Gabriela López-Miota		X
Rodrigo Núñez		X
Victor Pérez	-Sobriedad. -Paleta de colores determinada por el logo. -No sacrificarse por las tendencias.	
Gabriel Gutiérrez		X
Tatiana Aguilera		X
Andreína Goncalves		X

Se identifican cuatro líneas de pensamiento recurrentes a partir de las entrevistas realizadas:

1. Todos los entrevistados hablan de un deseo de modernización, sobre todo en cuanto a un refrescamiento de tipografía y/o de la paleta de colores.
2. Hay dos perspectivas en cuanto a la imagen general de la Universidad Monteávila. En primer lugar está la idea de tradición y una imagen ya establecida y posicionada en la mente de los públicos a los que se dirigen las comunicaciones, que va ligada a un enfrentamiento de cara a un cambio visual completo, pero algunos individuos mencionan el hecho de que la institución fue fundada en 1998 y que, en comparación a otras universidades, la Universidad Monteávila es joven y sigue creciendo, y que estas características pueden ser demostradas a través de una propuesta novedosa en el ámbito gráfico.

3. Todos los entrevistados relacionan a la universidad con el color verde por la montaña y la naturaleza que rodea la sede física.
4. Todos los entrevistados concuerdan que la presentación visual parte del nombre de la institución, Monteávila, que hace referencia directa a la montaña El Ávila, por lo tanto, se considera que esta correspondencia debería mantenerse dentro de la nueva propuesta.

Por último, se hicieron cuatro sesiones en modalidad de focus groups, moderadas por la socióloga Adua Navarro, en las cuales participaron un total de trece estudiantes de pregrado de la Universidad Monteávila, de las carreras de Administración, Comunicación Social, Derecho y Educación. Las edades de los participantes eran diversas, sin embargo, se mantuvieron en el rango de los 18 a los 25 años. El reclutamiento se hizo de manera aleatoria, contactando a cada individuo por separado (ver Anexo 9).

Se estableció como objetivo general de estos focus groups conocer la opinión de los estudiantes con respecto a la imagen gráfica de la Universidad Monteávila. A partir de aquí, se formularon cuatro objetivos específicos sobre los cuales se redactaron dieciocho preguntas que apoyarían en la indagación para la obtención de las respuestas. Dichos objetivos específicos y preguntas fueron:

Tabla 4: Objetivos y preguntas de los focus groups.

<b>Objetivo específico 1: Diagnosticar la vigencia de la imagen gráfica (logo, tipografía, colores) de la Universidad Monteávila.</b>	
Pregunta 1	¿Está vigente la imagen de la universidad? ¿Por qué?
Pregunta 2	¿Cambiarías algo del logo y la tipografía de la universidad? ¿Por qué? ¿Cómo lo cambiarías? ¿Mantendrías el estilo tradicional o lo adaptarías a algo más moderno?
Pregunta 3	¿Qué color relacionas con la universidad y por qué?
<b>Objetivo específico 2: Descubrir los recursos gráficos que los estudiantes</b>	

**encuentran más llamativos.**

Pregunta 4

¿Qué tipografías identifican con la universidad y por qué?

CALIBRI  
Calibri

TIMES NEW ROMAN  
Times New Roman

ARIAL  
Arial

BRADLEY HAND  
Bradley Hand

MONTSERRAT  
Montserrat

JOST  
Jost



Pregunta 5

¿A qué le darías *like*: una pieza diseñada o una fotografía del campus? ¿Por qué?

Pregunta 6

¿A qué foto le darías *like*? ¿Por qué?

A



B



vs.



A

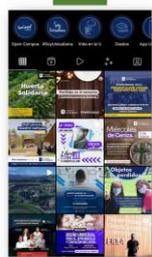


B



vs.



	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>vs.</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> </div> <div style="margin-top: 20px;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>vs.</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> </div> <div style="margin-top: 20px;">  </div>
<p>Pregunta 7</p>	<p>¿Qué feed te llama más la atención y por qué?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>vs.</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>vs.</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>C</p>  </div> </div> <div style="margin-top: 20px;">  </div>
<p>Pregunta 8</p>	<p>¿Prefieres ver un video animado o grabado? ¿Por qué?</p>
<p>Pregunta 9</p>	<p>¿Qué pieza te llama la atención en cuanto al diseño? ¿Por qué?</p>



**Objetivo específico 3: Conocer cómo les gustaría que la universidad se proyectara visualmente.**

Pregunta 10 ¿Cómo te *inspira* la universidad? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

Pregunta 11 ¿Cómo crees que la universidad cuida de ti? (*Empática*). ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

Pregunta 12 ¿Cómo crees que la universidad es cercana contigo? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

Pregunta 13 ¿Piensas que la universidad es *visionaria*, orientada al futuro? ¿Por qué? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

Pregunta 14 **Dinámica:** Presentación de imágenes.  
¿Qué imagen representa mejor el atributo de la Universidad Monteávila?

**INSPIRADORA**

A



B



	<p style="text-align: center;"><b>EMPÁTICA</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> </div> <p style="text-align: center;"><b>VISIONARIA</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> </div>
Pregunta 15	¿Cómo describirías a la universidad en una palabra?
Pregunta 16	Si pudieras cambiar algo de lo que proyecta la universidad, ¿qué sería?
<b>Objetivo específico 4: Saber qué los hace sentir identificados con la Universidad Monteávila.</b>	
Pregunta 17	¿Qué te hace sentir identificado con la universidad? ¿Tus compañeros, los profesores, tu carrera, las Chefas, Narnia, el pingüino, los eventos (el Show del Pingüino...), los valores que inspira la Universidad...? ¿Por qué?
Pregunta 18	¿Qué te hace sentir Umaísta? ¿Tu carrera, el correo institucional, las actividades del Ceuma, el contacto cercano con los profesores...?

Consecuentemente, se hallaron respuestas que tuvieron varios puntos en común. Las mismas fueron tomadas en cuenta para la producción de la propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila. A continuación, se

presenta cada pregunta con las ideas principales más frecuentes de las respuestas obtenidas:

- Pregunta 1: ¿Está vigente la imagen de la universidad? ¿Por qué?

R: Sí. Los símbolos son reconocibles, simples, tradicionales.

- Pregunta 2: ¿Cambiarías algo del logo y la tipografía de la universidad? ¿Por qué? ¿Cómo lo cambiarías? ¿Mantendrías el estilo tradicional o lo adaptarías a algo más moderno?

R: Se encuentran ambas posiciones entre refrescar y modificar, y mantener el imagotipo ya existente. Hay más apertura a un cambio en cuanto a tipografía. Se identifican más opiniones a favor de lo tradicional por considerarlo moderno al mismo tiempo.

- Pregunta 3: ¿Qué color relacionas con la universidad y por qué?

R: Verde, por la montaña El Ávila, la naturaleza, el ambiente.

- Pregunta 4: ¿Qué tipografías identifican con la universidad y por qué?

R: Montserrat porque resulta familiar y es agradable a la vista.

- Pregunta 5: ¿A qué le darías *like*: una pieza diseñada o una fotografía del campus? ¿Por qué?

R: Fotografía porque es más real y genera más conexión.

- Pregunta 6: ¿A qué foto le darías *like*? ¿Por qué?

Figura 1: Focus groups - Pregunta 6 (6.1).



R: Opiniones divididas. Algunos participantes contestan que le darían *like* a la opción A porque reconocen el espacio. Otros prefieren la opción B porque les parece visualmente más atractiva, aprecian los espacios abiertos y la luz natural.

Figura 2: Focus groups - Pregunta 6 (6.2).



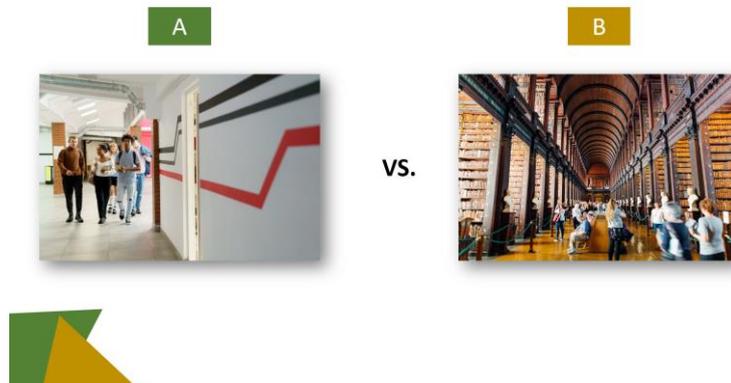
R: La mayoría de los participantes opta por la opción B, argumentando que les recuerda a la universidad por el ambiente al aire libre.

Figura 3: Focus groups - Pregunta 6 (6.3).



R: La mayoría de los participantes escogió la opción A porque inspira cercanía y reconocen similitudes a la realidad que viven en la universidad.

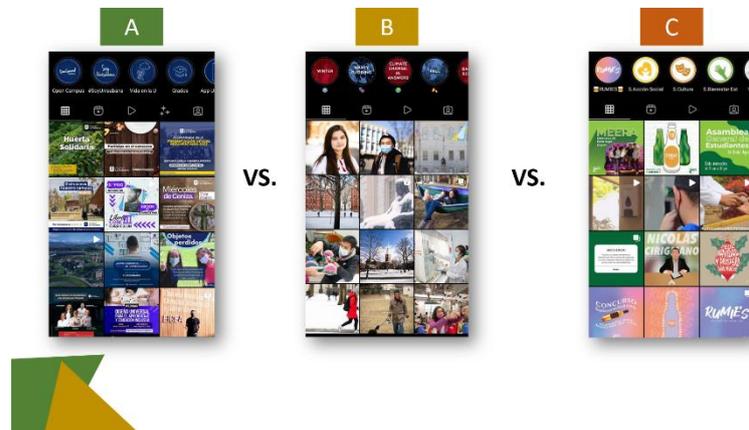
Figura 4: Focus groups - Pregunta 6 (6.4).



R: Opiniones divididas. Algunos participantes comentaron que la opción A, de alguna manera, los remite a los pasillos de la Universidad Monteávila, además de preferir el plano desde el cual se retrata a las personas. Otros prefieren la opción B porque consideran que es visualmente más atractiva y aprecian los tonos cálidos de la imagen.

- Pregunta 7: ¿Qué feed te llama más la atención y por qué?

Figura 5: Focus groups - Pregunta 7.



R: La mayoría de las respuestas indican preferencia por la opción C debido al uso de colores llamativos y la combinación de diferentes recursos gráficos.

- Pregunta 8: ¿Prefieres ver un video animado o grabado? ¿Por qué?

R: Los participantes mostraron preferencia por videos grabados debido a que piensan que conectan más con el público porque muestran imágenes reales.

- Pregunta 9: ¿Qué pieza te llama la atención en cuanto al diseño? ¿Por qué?

Figura 6: Focus groups - Pregunta 9.



R: La opción D fue la más escogida debido a su modernidad, sencillez, colores y diseño. Adicionalmente, el hecho que la fotografía de fondo sea un espacio reconocible también llamó la atención de los estudiantes.

- Pregunta 10: ¿Cómo te *inspira* la universidad? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

R: La idea predominante en las respuestas a esta pregunta tiene a las personas de la comunidad universitaria como centro. Los estudiantes se sienten inspirados durante los momentos que comparten con otros individuos dentro de la universidad. En cuanto a llevar esta idea a una imagen, se menciona la aparición de compañeros y empleados de la institución para respaldar esta percepción.

- Pregunta 11: ¿Cómo crees que la universidad cuida de ti? (*Empática*) ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

R: A pesar de tener dificultades para llevar sus ideas a una imagen, los estudiantes hablaron de la atención, preocupación y disposición a ayudar que tiene la universidad hacia ellos. Asimismo, nombraron la calidad humana y académica de las personas que forman parte de la casa de estudios.

- Pregunta 12: ¿Cómo crees que la universidad es *cercana* contigo? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

R: Los participantes alegan que la universidad es cercana con ellos mediante las comunicaciones, informaciones y la atención personalizada que brindan. Piensan que la mejor forma de trasladar esto a una imagen es incorporando a personas interactuando y mostrando situaciones comunes que ocurren día a día en el campus.

- Pregunta 13: ¿Piensas que la universidad es *visionaria*, orientada al futuro? ¿Por qué? ¿Y cómo lo llevarías a una imagen?

R: La mayoría menciona el deseo de expansión de la sede física como prueba de la orientación hacia el futuro que tiene la universidad. También mencionan que los conocimientos impartidos en las clases están dirigidos al mundo actual y el que está por venir. A pesar de que se les dificultó reconocer cómo podrían plasmarse estas ideas en una imagen, algunos mencionan recurrir a fotografías o diseños que representen las metas que se quieren lograr.

- Pregunta 14: ¿Qué imagen representa mejor el atributo de la Universidad Monteávila?

Figura 7: Focus groups - Pregunta 14 (14.1).





R: La opción B predomina sobre la A, pues los participantes piensan que connota trabajo en equipo y la unión para lograr objetivos en común.

- Pregunta 15: ¿Cómo describirías a la universidad en una palabra?

R: Las palabras dichas por los participantes fueron:

Comprometida

Unidad

Conexión

Empatía

Carácter

Trabajadora

Hogar

Amigable

Experiencia

Crecimiento

Familiar

- Pregunta 16: Si pudieras cambiar algo de lo que proyecta la universidad, ¿qué sería?

R: Muchos de los participantes contestaron que no cambiarían nada de lo que proyecta la Universidad Monteávila. No obstante, algunos mencionaron que es importante hacer que las comunicaciones se sientan más cercanas para conectar con el público. También se mostró interés en conocer historias

de egresados para darle sentido a los beneficios de estudiar en la universidad.

- Pregunta 17: ¿Qué te hace sentir identificado con la universidad? ¿Tus compañeros, los profesores, tu carrera, las Chefas, Narnia, el pingüino, los eventos (el Show del Pingüino...), los valores que inspira la Universidad...? ¿Por qué?

R: Los estudiantes destacaron que se identifican con su casa de estudios por: las personas que forman parte de ella, los espacios de relación, la educación personalizada, los valores, los aprendizajes y el ambiente.

- Pregunta 18: ¿Qué te hace sentir Umaísta? ¿Tu carrera, el correo institucional, las actividades del Ceuma, el contacto cercano con los profesores...?

R: Las respuestas combinan una variedad de elementos que les dan sentido de pertenencia a los estudiantes, tales como: el ambiente, los espacios de la sede física, el contacto con las personas que forman parte de la comunidad universitaria, la formación humanista, la constancia en la búsqueda de mejorar y los valores.

Las ideas más recurrentes encontradas en las respuestas a las preguntas de los focus groups fueron las siguientes:

1. Se considera que los símbolos utilizados por la Universidad Monteávila son representativos, pero hay espacio para la modernización, sobre todo en la tipografía.
2. Montserrat es la tipografía con la que más se identifica a la universidad a nivel gráfico.
3. Todos los participantes relacionan a la universidad con el color verde por la naturaleza y la montaña.

4. Los participantes optan por ver fotografías en vez de piezas diseñadas, aunque estas últimas llaman la atención cuando son modernas en su presentación y comunican la información de manera resumida y directa.
5. En cuanto a fotografías, los participantes prefieren ver espacios y personas que pueden reconocer, en vez de imágenes de lugares desconocidos que no conservan relación con la universidad.
6. El sentido de pertenencia está inspirado en las personas que forman parte de la comunidad universitaria, los valores que la institución tiene como pilares, su calidad humana y académica, y los espacios de relación.

A partir de la recopilación de los hallazgos más resaltantes encontrados a través de las diferentes metodologías, se prosiguió a elaborar la propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila.

## **CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL**

En este apartado se presentará a la institución para la que se propone el proyecto de un nuevo manual de marca, la Universidad Monteávila, que fue fundada en el año 1998 y está ubicada en Caracas, Venezuela.

### **3.1. Historia**

La Universidad Monteávila “es una institución de educación superior inspirada en el humanismo cristiano y la búsqueda de la verdad, por medio de la docencia, la investigación y la extensión” (Universidad Monteávila, 2022 b, párr. 1).

En la página web de la institución se reseña que la sede ubicada en Boleíta Norte fue ocupada en octubre de 1998 por ochenta y siete estudiantes que posteriormente se graduaron de las carreras de Ciencias Administrativas, Comunicación Social, Derecho y Educación. Años más tarde, en 2006, fueron aprobadas las primeras cuatro especializaciones a nivel de postgrado, y en 2007 sucede un cambio significativo en la infraestructura con la inauguración de un nuevo edificio, y los estudios de radio y televisión. En 2021, se expandió nuevamente la sede física del campus universitario ubicado en Boleíta Norte (Universidad Monteávila, 2022 a).

A lo largo de su historia, ha mantenido una serie de proyectos que impulsan su visión hacia el futuro a través del Centro de Estudios para la Discapacidad y el Centro de Estudios para la Participación Ciudadana, la transmisión de Radio UMA y la publicación del periódico digital Pluma, entre otros (Universidad Monteávila, 2022 a).

### 3.2. Misión, visión y valores

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) aseguran que “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (pág. 27). La Universidad Monteávila (2022 b) especifica como su misión:

La Universidad Monteávila se inspira en el humanismo cristiano y la búsqueda de la verdad. Por medio de la docencia, la investigación y la extensión, fomenta la integración de saberes desde una perspectiva humanística sólida. Y estimula el desarrollo de las potencialidades de las personas, en un clima de excelencia académica, a través de un trabajo esforzado y riguroso, para servir positivamente a la sociedad. (párr. 2)

En cuanto a la visión de una empresa, esta es entendida como aquella que “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson et al, 2012, pág. 23). La Universidad Monteávila (2022 b) define como su visión:

Conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien. (párr. 3)

Por lo general, se puntualiza conjuntamente una serie de valores que guíen a todo el equipo que forma parte de una organización, para lograr la misión y que apoyen en el cumplimiento de la visión (Thompson et al, 2012). Para la Universidad Monteávila (2022 b, párr. 5), los valores principales son:

- Reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana.
- Trabajo esforzado ordenado al saber.
- Promoción de la unidad de vida.
- Conocimiento de la verdad.
- Búsqueda y práctica del bien.
- Contemplación de la belleza.
- Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano.

- Atención permanente a la realidad.
- Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno de los miembros de su comunidad, hacia la plenitud de sus potencialidades.
- Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente.

### 3.3. Organigrama

A continuación, se presenta en la Figura 10 el organigrama de la Dirección de Marca de la Universidad Monteávila, que se encarga de las comunicaciones institucionales internas y externas, por lo que serían quienes ejecutarían esta propuesta de un nuevo manual de marca en caso de ser aprobado.

Figura 10: Organigrama de la Dirección de Marca de la Universidad Monteávila.



### **3.4. Alcance y personal**

Los elementos englobados en la propuesta del nuevo manual de marca para la Universidad Monteávila fueron elaborados con el propósito de captar la atención del público principal establecido en *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021): los jóvenes que ya forman parte de la comunidad universitaria y aquellos que en un futuro lo harán. Sin embargo, el proyecto va dirigido específicamente a la Dirección de Marca de la institución pues, como se mencionó anteriormente, son los expertos en las comunicaciones institucionales que aplicarían el documento si es aprobado.

### **3.5. Posicionamiento de la Universidad Monteávila**

El posicionamiento de la Universidad Monteávila se define en el documento recopilatorio como: “La Universidad Monteávila piensa que el mundo sería mejor si los profesionales se formaran pensando en que el ser humano, cada persona, es siempre lo más importante” (Universidad Monteávila, pág. 36), lo que señala la relevancia de la humanidad para la institución.

Seguidamente, se señala al público objetivo compuesto por los estudiantes y posibles prospectos, sus padres, los colegios y los egresados. Además, se indican el marco de referencia y el punto de diferenciación para la generación del brand idea, *Piensa en ti*, el cual tiene como argumento la impartición de valores y conocimientos inspirados en el humanismo cristiano en los espacios de aprendizaje de la universidad (Universidad Monteávila, 2021).

Luego se definen los tres atributos principales de la marca: inspiradora, empática y visionaria. Estos dan la idea de que la marca busca ser líder de cambios positivos, reconociendo siempre al otro y promoviendo la toma de riesgos y decisiones que construyan cambios significativos en el futuro (Universidad Monteávila, 2021).

El rol de la marca se expresa como: “Estimular, promover y contribuir a esa marcha personal hacia la plenitud, para que cada persona descubra su potencial en los valores del humanismo cristiano” (Universidad Monteávila, 2021, pág. 36). Con este se precisa la unificación de las ideas de los atributos.

Finalmente, se distingue la personalidad de la marca de acuerdo a tres arquetipos: amiga, creadora y atleta (Universidad Monteávila, 2021), que van de la mano con lo mencionado anteriormente y delimitan la búsqueda de recursos ingeniosos que representen estos rasgos, para cumplir con las funciones de identificación y representación de la institución, y conexión con el público.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA

A continuación, se presentan los elementos encontrados en la propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila junto a sus respectivas explicaciones (ver Anexo 10).

### 4.1. Imagotipo

Se entiende por imagotipo a “la forma de representar de forma gráfica un producto, empresa o marca utilizando una o varias palabras con una imagen icónica” (Quiroa, 2020, párr. 1). Es decir, el imagotipo es aquel que está conformado por un símbolo y un texto que lo acompaña.

A lo largo de los años, el imagotipo de la Universidad Monteávila, compuesto por un escudo y el nombre de la institución, ha sufrido algunas modificaciones como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Evolución del imagotipo de la Universidad Monteávila.

Año	Imagotipo utilizado
1998	
<i>Desconocido</i>	

2007 - 2008 (aproximadamente)	
	
	
2020 (edición especial)	
Presente	
	

De esta manera, se observa que, dependiendo de las distintas necesidades que se han podido presentar desde la fundación de la universidad, el imago tipo ha sido ajustado para mayor concordancia con el momento.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta del nuevo manual de marca parte del proyecto de posicionamiento estratégico de la institución, llevado a cabo en 2021 por un grupo de expertos, en el cual se identificaron puntos claves de la

marca de la Universidad Monteávila, recopilados en *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021). En particular, se tomaron en cuenta tres principios de referencia:

1. El brand idea, que posteriormente se convirtió en el eslogan: *Piensa en ti*.
2. El público principal al que van dirigidos los esfuerzos comunicacionales: “los alumnos y potenciales alumnos” (Universidad Monteávila, 2021, pág. 36) de la Universidad Monteávila.
3. Los atributos y personalidad de la marca.

En este sentido, se reconoció la necesidad de rejuvenecer a nivel gráfico al imago tipo, con la intención de sustituirlo por uno que tuviera la capacidad de representar a la juventud del target primario y conectar con ellos, captando su atención visualmente. Adicionalmente, se rescató la idea de modernización presente durante las entrevistas y los focus groups, para proponer el siguiente diseño como el nuevo imago tipo de la Universidad Monteávila:

Figura 11: Propuesta de nuevo imago tipo para la Universidad Monteávila.



El diseño comenzó luego de la identificación de dos elementos esenciales en el imago tipo actual: el triángulo del escudo y el nombre de la universidad. La mantención de los mismos parte de la noción, encontrada durante las entrevistas y los focus groups, de que el imago tipo actual se ha posicionado efectivamente y representa a la institución.

En la Figura 11 se observa que el escudo se transforma en un ícono, compuesto por dos triángulos superpuestos, creando una ilusión de profundidad. Esta técnica está basada en los hallazgos en cuanto a las tendencias del diseño gráfico. En líneas generales, el ícono representa a la montaña El Ávila, que le presta su nombre a la institución. Adicionalmente, la posición de las formas connota el significado del primer eslogan utilizado por la Universidad Monteávila: *supra montem posita* (puesta sobre la montaña), y la idea de trascendencia, por la dirección de las formas hacia arriba, que está arraigada en la filosofía fundacional de la casa de estudios.

Asimismo, se renueva la paleta de colores del imagotipo, pasando de un único tono de verde, identificado según su código hexadecimal como #1C5631 (Universidad Monteávila, s/f), a tres variaciones del mismo color, identificadas según su código hexadecimal como #166D07 (todo medio), #104703 (tono oscuro) y #209608 (tono claro). Este cambio cromático también se basa en los hallazgos de las nuevas tendencias del diseño, que apuntan hacia la utilización de colores vibrantes y llamativos. Con estos, además, se busca asemejarse a los distintos matices encontrados en la naturaleza, relacionada a la Universidad Monteávila como se demostró durante las entrevistas y los focus groups.

La tipografía del imagotipo también se moderniza, pasando de ser Garamond (Universidad Monteávila, s/f) a Montserrat. Esta decisión fue tomada luego de conocer la opinión de los participantes de los focus groups, quienes vincularon a la fuente Montserrat directamente con la universidad por su familiaridad y diseño agradable. Montserrat fue creada por la diseñadora Julieta Ulanovsky en 2011, quien se inspiró del barrio argentino del mismo nombre y sus “carteles, letreros luminosos y marquesinas” (Gráfica, 2021). De esta manera, se aprecia elegancia a la vez que una modernidad en las letras, que encajan con la imagen gráfica que la institución debería presentar según las ideas planteadas en el documento de posicionamiento.

Se proponen además dos variaciones de forma del imagotipo:

Figura 12: Variación de forma de la propuesta del nuevo imagotipo de la Universidad Monteávila N° 1.



Figura 13: Variación de forma de la propuesta del nuevo imagotipo de la Universidad Monteávila N° 2.



Estas variaciones en cuanto a forma responden al deseo de proveer más opciones a los especialistas encargados del diseño gráfico institucional, para que se pueda hacer uso de la representación gráfica del imagotipo de la Universidad Monteávila que mejor complemente cada pieza.

#### **4.2. Paleta de colores**

La paleta de colores es una combinación de diferentes tonos cromáticos que sirve para dar unidad visual a una marca, ayudando al público a identificar una gama de matices con una compañía en particular (Redacción AD, 2021).

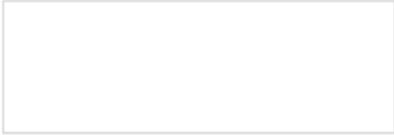
En el *Manual de identidad Universidad Monteávila* (s/f), donde se recopilan los elementos gráficos utilizados en la actualidad por la institución, no se indica una paleta de colores; solamente se hace mención de un color institucional (pág. 5):

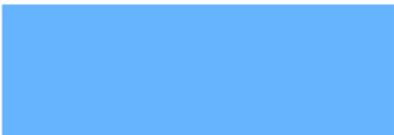
Figura 14: Color institucional actual de la Universidad Monteávila.



Se propone entonces una ampliación y renovación de la paleta de colores, como se puede visualizar en la Tabla 6, que contiene cromas principales y secundarios, de los que se recomienda priorizar su uso en piezas comunicacionales.

Tabla 6: Propuesta de nueva paleta de colores para la Universidad Monteávila.

<b>Colores institucionales principales</b>	
<b>Códigos</b>	<b>Imagen del color</b>
Pantone: 356 C CMYK: 34 0 40 57 RGB: 22 109 7 HEX: #166d07	
Pantone: 641 C CMYK: 54 26 0 38 RGB: 20 91 157 HEX: #145b9d	
Pantone: — CMYK: 0 0 0 0 RGB: 255 255 255 HEX: #ffffff	
Pantone: 7549 C CMYK: 0 27 100 0 RGB: 255 185 0 HEX: #ffb900	

Pantone: 1797 C CMYK: 0 54 55 24 RGB: 195 57 56 HEX: #c33938	
<b>Colores institucionales secundarios</b>	
Pantone: 362 C CMYK: 38 0 45 42 RGB: 51 147 32 HEX: #339320	
Pantone: 7489 C CMYK: 28 0 33 31 RGB: 104 176 91 HEX: #68b05b	
Pantone: 5605 C CMYK: 22 0 27 72 RGB: 16 71 3 HEX: #104703	
Pantone: 285 C CMYK: 71 34 0 20 RGB: 22 116 203 HEX: #1674cb	
Pantone: 292 C CMYK: 60 29 0 1 RGB: 101 180 253 HEX: #65b4fd	
Pantone: 2738 C CMYK: 57 57 0 43 RGB: 0 0 145 HEX: #000091	
Pantone: 106 C CMYK: 0 12 78 0 RGB: 255 255 57 HEX: #ffe139	
Pantone: 120 C CMYK: 0 14 55 2 RGB: 250 215 110 HEX: #fad76e	

Pantone: 144 C CMYK: 0 38 89 11 RGB: 227 131 0 HEX: #e38300	
Pantone: 179 C CMYK: 0 68 68 9 RGB: 231 58 57 HEX: #e73a39	
Pantone: 7418 C CMYK: 0 47 47 13 RGB: 223 104 103 HEX: #df6867	
Pantone: 187 C CMYK: 0 56 57 41 RGB: 150 6 5 HEX: #960605	

Esta propuesta está compuesta por cinco colores institucionales principales y doce colores secundarios, derivados de los colores principales, brindando así una variedad numerosa de matices que pueden utilizarse para representar a la Universidad Monteávila. Se alienta al discernimiento del uso de los mismos según cada necesidad comunicativa y su contenido.

Los colores principales son verde, azul, blanco, amarillo y rojo. El verde es el mismo tono medio encontrado en la propuesta del nuevo imagotipo para mantener una relación directa con el mismo. Los demás pigmentos se escogieron a partir del verde, encontrando combinaciones familiares, y al mismo tiempo llamativas y modernas, para mantenerse alineados con las tendencias del diseño gráfico actuales. Estos colores adicionales son similares a los de la bandera venezolana, lo cual connota un sentido de pertenencia de la mano con la cultura propia del país, factor que resulta importante y se le atribuye a la Universidad Monteávila como queda plasmado en el documento *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021, pág. 31).

A nivel técnico, la combinación de tres colores, denominada tríada, se realiza tomando en cuenta la separación simétrica de los mismos guiándose del círculo cromático (Valenzuela, 2021 a). Este recurso fue considerado al momento de escoger el azul, el amarillo y el rojo.

La institucionalización del blanco es consecuencia del reconocimiento de la necesidad de un tono neutral, que sirviera para balancear y enlazar a los otros.

Los doce colores secundarios surgen a raíz de una combinación monocromática que se desarrolla, como explica Valenzuela (2021 a), variando la saturación de un mismo pigmento. De esta manera, se obtienen distintas tonalidades.

### **4.3. Tipografía**

Elegir una tipografía distintiva para una marca añade un elemento gráfico más de unidad a la representación visual de la misma. De esta manera, las comunicaciones están relacionadas a un cierto tipo de letra que va de la mano con lo que la marca quiere transmitir.

Previamente, la tipografía establecida para representar a la Universidad Monteávila fue Garamond (Universidad Monteávila, s/f). Esta fuente serif fue creada en 1530 por Claude Garamond, convirtiéndose en uno de los tipos de letra más usados en las editoriales del momento. Con el tiempo sufrió varias modificaciones y se utilizó para el lanzamiento original de la Macintosh por Apple en 1984, aunque fue sustituida en 2001 por Myriad (S/A, 2019).

Debido al estilo de diseño de las tipografías serif, cuyas letras contienen alargamientos decorativos al final, estas eran las más utilizadas para las impresiones de prensa y máquinas de escribir por su facilidad para la lectura. Sin embargo, inevitablemente se comenzaron a relacionar con lo antiguo y clásico, y fueron perdiendo popularidad una vez que tomó fuerza la era digital (Valenzuela, 2021 b).

La propuesta de tipografía principal es Montserrat, utilizada también en el nuevo imago tipo señalado anteriormente. Este tipo de letra pertenece a la categoría de sans serif, es decir, no contiene líneas artísticas al final de cada letra y por lo tanto es más sobria en cuanto a diseño; es considerada más moderna y más apropiada para la lectura en medios digitales por su gran adaptabilidad (Keung, 2020). En este sentido, Montserrat representa un refrescamiento a nivel gráfico, además de ajustarse al momento de la historia en el que vivimos, en el cual reina la información a través de la tecnología,

Adicionalmente, se presenta a Candara como tipografía complementaria. Su función es apoyar a la principal, debiendo utilizarse, como se indica, para complementar la simpleza y sobriedad de Montserrat pues, a pesar de ser igualmente de tipo sans serif, demuestra una estilización sutilmente más elaborada que la de Montserrat. Por esto, a nivel visual se pueden generar piezas interesantes y llamativas que interesen al target principal: el público joven. Esta puede emplearse en títulos y textos según la necesidad del diseño y la intención de la comunicación.

En tercer lugar, se incluye Tall Films, especificada para uso adicional en medios digitales. Se añade debido a que la agencia publicitaria que maneja actualmente las comunicaciones de la Universidad Monteávila, La Oveja Negra, aprovecha esta tipografía en sus diseños de manera minimalista. Continuar el uso de algunos elementos gráficos es útil para la nueva imagen que la Universidad quiere proyectar, siempre y cuando estos estén alineados con la idea principal que se busca transmitir, porque refuerza la concepción de que sigue siendo la misma institución que intenta renovar cómo se muestra. Asimismo, en el ámbito práctico, el tener una variedad amplia pero, al mismo tiempo, combinable de recursos gráficos facilitará el trabajo de los especialistas.

#### 4.4. Imágenes

La especificación de qué tipo de imágenes se recomienda utilizar para acompañar las comunicaciones de una marca se basa en la necesidad de proyectar elementos que llamen la atención y conecten con el público al que se dirige.

Para el caso de la Universidad Monteávila, se propone hacer uso de imágenes que muestren la vida universitaria, a través de fotografías tomadas en el campus, de las personas que son miembros de la comunidad. Esta intención deriva de los hallazgos encontrados en las entrevistas y los focus groups, donde los participantes indicaron la conexión que les genera el reconocer a ciertos individuos que ven en su día a día en las publicaciones de los diferentes medios, además de relacionar a la universidad con su parte humana, con sus valores y con sus principios, que cobran vida mediante el personal administrativo y de apoyo, los profesores y los alumnos. De igual manera, en el *Posicionamiento Universidad Monteávila* (2021) se estipula la importancia de la persona como centro, concepto que puede ser traducido visualmente a través de la presentación explícita de sujetos desarrollando actividades comunes a la audiencia.

A nivel técnico se alerta sobre el cuidado que deberían tener dichas fotografías, pues se debe procurar que el encuadre siempre permita mostrar a personas, y que la iluminación y la calidad de la imagen sean óptimas. De igual manera, se recomienda evitar el uso de filtros para mantener la naturalidad de las tomas.

El recurrir al uso de fotografías sacadas de bancos de imágenes queda pautada como una opción alternativa cuando no se cuente con material obtenido de los espacios de la universidad. En estos casos, se destaca tomar en cuenta el cuidado de los mismos principios presentados en el párrafo anterior: encuadre, iluminación, calidad y filtros. También se sugiere que estas fotografías se asemejen de alguna manera a situaciones o espacios que pueden presentarse en la realidad de los individuos que forman parte de la comunidad de la Universidad Monteávila, para generar familiaridad visual. Esta precaución se hace debido a las indicaciones

hechas por los estudiantes durante las sesiones de los focus groups, donde señalaron preferir representaciones parecidas a momentos o lugares que han visto previamente durante su permanencia en la universidad.

#### **4.5. Elementos gráficos**

Los elementos gráficos son un grupo de recursos visuales que pueden utilizarse como soporte para dar dinamismo a los diseños.

En la propuesta del nuevo manual de marca se incluye una lista de elementos gráficos que pueden incluir los especialistas al generar piezas diseñadas para las comunicaciones de la Universidad Monteávila. Esta lista engloba:

- Líneas
- Formas geométricas
- Ilustraciones, símbolos, íconos, etc.

Además, se especifica que los elementos mencionados pueden variar en forma, dirección, tamaño y color, dependiendo de las decisiones particulares en cada caso.

#### **4.6. Aplicaciones**

En la propuesta del nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila se encuentra un apartado denominado Aplicaciones (ver Anexo 10) en el cual se archivan algunos ejemplos de cómo se pueden plasmar los diferentes elementos expuestos anteriormente (imago tipo, tipografía, paleta de colores) en materiales institucionales, como papelería o usos digitales en presentaciones de PowerPoint, entre otros, o de divulgación como suéteres, gorras, forros de celular y demás. Estos modelos pretenden demostrar la posible formación de una identidad visual

unificada y reconocible de la Universidad Monteávila a partir del proyecto que se presenta.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La elaboración de una nueva propuesta de manual de marca para la Universidad Monteávila fue finalizada, tomando en cuenta los descubrimientos conocidos mediante las diferentes estrategias aplicadas (investigación, benchmarking, entrevistas y focus groups).

Conocer los pilares de las tendencias del diseño, entender de manera general el lenguaje visual de las universidades, comprender con las entrevistas, desde una perspectiva profesional, lo que implica fabricar un manual de marca y cómo se aplicaría, y explorar las opiniones de los estudiantes de la universidad, por medio de los focus groups, sobre la vigencia y los posibles cambios que podría sufrir la imagen gráfica de la institución permitieron trazar un bosquejo de los componentes que no podían faltar en la propuesta e hicieron posible evaluar qué elementos sería más acertado incluir.

La aplicación del proyecto por parte de la Universidad Monteávila resultará en la uniformidad gráfica de la institución, la coherencia visual con respecto al posicionamiento de la marca y, por lo tanto, en una mejor exhibición de la misma, la cual puede generar resultados favorables en términos de captación de audiencia y reputación.

En una sociedad que constantemente aspira al cambio, adopta nuevas modas y apuesta por la cercanía entre organizaciones e individuos, el refrescamiento de la imagen de la universidad, con una visión más empática, variada y representativa cubre las faltas observadas actualmente en dicha área. Los ajustes al imago tipo, la paleta de colores y la tipografía responden a una modernización, cuya espera se asomó durante las entrevistas y los focus groups, sin dejar atrás la esencia y los principios identificadores que rigen a la casa de estudios.

Durante el desarrollo de este proyecto final de carrera, se reconocieron una serie de conocimientos obtenidos en las disciplinas de comunicación visual y

comunicación corporativa que se creen necesarios destacar. En primera instancia, a partir de las conversaciones sostenidas con los profesionales que forman parte del cuerpo de profesores de la Universidad Monteávila, trabajaron en el proyecto de posicionamiento estratégico de marca y/o se especializan en alguna área de interés para la investigación, se profundizó en el concepto de una marca y su importancia, al mismo tiempo que se encontraron puntos en común, en la pluralidad de respuestas, sobre la Universidad Monteávila, comprobando la existencia de una información, de gran valor, compartida con respecto a la institución, que se alineaban con el rebranding. Esto reforzó y ayudó a argumentar la inclusión de algunos elementos en la propuesta, como la variación del imagotipo y la expansión de la paleta de colores. En los focus groups también se encontraron valores similares que, una vez más, fundamentaron las decisiones tomadas y añadieron señalizaciones para la sustitución de las tipografías, además de aportar directrices a la concepción personal de la marca.

Por otro lado, se expandió el conocimiento en el programa de diseño Adobe Illustrator, el cual se manejó para la confección del nuevo imagotipo. En este sentido, se adquirieron habilidades técnicas nuevas.

En cuanto a la investigación, se cobró conciencia de la utilidad del proceso de recolección de datos previos a elaborar una propuesta de este tipo pues, en consecuencia, el manual de marca se vio enriquecido por los hallazgos encontrados. De otro modo, seguro se hubiera percibido incompleto y/o discordante con lo establecido en el documento *Posicionamiento Universidad Monteávila (2021)*.

En última instancia, se reconoce personalmente un crecimiento profesional, el cual estuvo ligado a la responsabilidad de desarrollar este proyecto de manera individual, y que fue acompañado por la aplicación de numerosos aprendizajes recogidos durante los cuatro años de estudio en la carrera de Comunicación Social.

## **CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES**

A continuación, se comparten algunas recomendaciones reconocidas al finalizar el desarrollo de este proyecto final de carrera.

En primer lugar, se quisiera recomendar a la Universidad Monteávila, en específico a la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información, el reforzar los conocimientos impartidos en la cátedra de Diseño Gráfico con respecto a la conceptualización de piezas y el manejo de softwares de diseño. Mientras se elaboró el proyecto, se tomó conciencia de la dualidad de la disciplina, la cual combina:

- La representación de mensajes poderosos y significativos.
- El aprovechamiento de programas de la Adobe Suite, por ejemplo, que se logra conociendo sus herramientas y posibles usos, y que sirve para transformar los mensajes en comunicaciones.

En segundo lugar, a los futuros graduandos de la universidad se sugiere que el proyecto final de carrera que decidan abarcar relacione lo aprendido durante la carrera con los intereses personales de cada estudiante. De esta manera, la responsabilidad no se convertirá en una carga y la labor será profundamente gratificante.

En tercer lugar presento el consejo personal de continuar el desarrollo de producciones dentro del ámbito de la comunicación visual, buscando el aprendizaje en todo momento y generando proyectos significativos para la sociedad.

Por último, se recomienda a la universidad, en concreto a la Dirección de Marca, la aplicación de esta propuesta de manual de marca, para el enriquecimiento del trabajo de posicionamiento y la mejor proyección de una imagen coherente de quiénes son como institución.

## REFERENCIAS

Camuñas, M. (2021). *Qué es un manual de marca, cómo diseñarlo, apartados y ejemplos*. Max Camuñas. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://www.maxcf.es/manual-de-marca/>

G-Tech Design. (2021 a). *10 inspiradoras tendencias en diseño gráfico para 2022*. G-Tech Design. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://gtechdesign.net/es/blog/10-inspiradoras-tendencias-en-diseno-grafico-para-2022>

G-Tech Design. (2021 b). *10 innovadoras tendencias en diseño de logotipos para 2022*. G-Tech Design. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://gtechdesign.net/es/blog/10-innovadoras-tendencias-en-diseno-de-logotipos-para-2022>

Garnica, A. (s/f). *Brand Equity: El Valor de Marca*. Recuperado el 02 de junio de 2022 de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Brand%20Equity.PDF>

Gràffica. (2021). *Montserrat rescata la belleza de las viejas tipografías urbanas bonaerenses*. Gràffica. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://graffica.info/montserrat-tipografia/#:~:text=La%20tipograf%C3%ADa%20Montserrat%20es%20un,editorial%20como%20en%20el%20corporativo.>

Keung, L. (2020). *El auge de las tipografías sans serif*. Envatotuts. Recuperado el 29 de mayo de 2022 de <https://design.tutsplus.com/es/articles/the-rise-of-the-sans-serif--cms-33548>

McCready, R. (2021). *Las 8 tendencias de diseño gráfico que dominarán el 2022 [Infografía]*. Venngage. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://es.venngage.com/blog/tendencias-de-diseno/>

Quiroa, M. (2020). *Imagotipo*. Economipedia. Recuperado el 22 de mayo de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/imagotipo.html>

Ramos, R. (s/f). *¿Qué es el Benchmarking y para qué sirve?*. Agencia de Marketing Rafa Ramos. Recuperado el 11 de mayo de 2022 de <https://soyrafamos.com/que-es-el-benchmarking-y-para-que-sirve/>

Redacción AD. (2021). *¿Qué es una paleta de colores? ¿Cómo crear una y para qué sirve?*. AD. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://www.admagazine.com/interiorismo/paleta-de-colores-que-es-para-que-sirve-y-como-hacerla-20210614-8647-articulos>

Shpitula, N. (2021). *10 tendencias de diseño de logotipos para 2022*. Logaster. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://www.logaster.com.es/blog/logo-design-trends-2022/>

Tempone, D. (2021). *6 tendencias de diseño para el 2022*. Domestika. Recuperado el 27 de enero de 2022 de <https://www.domestika.org/es/blog/9521-6-tendencias-de-diseno-para-el-2022>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18ª edición). Recuperado el 27 de mayo de 2022 de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)

Universidad Austral. (2020). *Manual de Marca*. Recuperado el 28 de enero de 2022 de <https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2021/02/identidad-2020.pdf>

Universidad de La Sabana. (s/f). *Universidad de La Sabana*. Recuperado el 28 de enero de 2022 de <https://www.unisabana.edu.co/>

Universidad de Los Andes. (2021). *Manual de identidad*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de <https://vde.uniandes.edu.co/images/lineamientos/manual-de-identidad.pdf>

Universidad de Navarra. (s/f). *Manual de identidad gráfica*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de [https://nanopdf.com/download/universidad-de-navarra-manual-de-identidad-grafica\\_pdf](https://nanopdf.com/download/universidad-de-navarra-manual-de-identidad-grafica_pdf)

Universidad de Palermo. (s/f). *Universidad de Palermo*. Recuperado el 28 de enero de 2022 de <https://www.palermo.edu/>

Universidad de Puerto Rico. (2014). *Manual de identidad gráfica*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de [https://www.uprm.edu/wdt/resources/manual\\_identidad\\_grafica\\_upr-2014.pdf](https://www.uprm.edu/wdt/resources/manual_identidad_grafica_upr-2014.pdf)

Universidad de Salamanca. (2021). *Manual Institucional de Identidad Corporativa*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de <https://www.usal.es/mic>

Universidad El Bosque. (s/f). *Manual de identidad visual*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de [https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/pdf/documentos\\_interes/manual\\_de\\_imagen\\_corporativa\\_universidad\\_el\\_bosque.pdf](https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/pdf/documentos_interes/manual_de_imagen_corporativa_universidad_el_bosque.pdf)

Universidad Monteávila. (2021). *Posicionamiento Universidad Monteávila*

Universidad Monteávila. (2022 a). *Historia*. Universidad Monteávila. Recuperado el 29 de mayo de 2022 de <https://www.uma.edu.ve/historia/#>

Universidad Monteávila. (2022 b). *Monteávila*. Universidad Monteávila. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://www.uma.edu.ve/monteavila/>

Universidad Monteávila. (s/f). *Manual de identidad Universidad Monteávila*

Universidad Nacional de La Plata. (s/f). *Identidad visual de la UNLP. Manual de normas*. Recuperado el 26 de enero de 2022 de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/97/2197/1c8e4f04f7228913149c1e6ba066e828.pdf>

Valenzuela, V. (2021 a). *Combinaciones de Colores con ayuda del Círculo Cromático*. Silo Creativo. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://www.silocreativo.com/combinaciones-de-colores-con-ayuda-del-circulo-cromatico/>

Valenzuela, V. (2021 b). *Serif vs sans serif: Diferencias y Semejanzas*. Silo Creativo. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://www.silocreativo.com/serif-vs-sans-serif-diferencias-y-semejanzas/>

Van Riel, C., y Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31(5/6):340-355



## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevista a Guillermo Fariñas**

Eloísa Arias (E): ¿Cómo cree que la universidad deba proyectarse visualmente?  
¿Cómo espera que la universidad sea percibida visualmente?

Guillermo Fariñas (GF): Una universidad debe mostrar firmeza en sus principios e innovación en sus medios. Debe combinar identidad y dinamismo.

E: ¿Qué color relaciona con la universidad y por qué?

GF: El verde, por dos razones. Es el color de la esperanza, virtud clave en la docencia. Y es el color de la naturaleza, y la universidad debe contribuir a la sustentabilidad de la sociedad en la que vive.

E: ¿Piensa que debería hacerse alguna renovación con respecto a los colores o logo institucionales actuales? ¿En qué debería renovarse?

GF: Cuando se quiera mostrar el dinamismo en los medios, es conveniente y a veces necesario que se usen formas y colores más amplios: que hagan empatía con los públicos objetivo. Cuando se quiera mostrar la fidelidad a la identidad, es preciso ser conservador a la heráldica y los colores sobrios.

E: ¿Cómo se imagina a la universidad como inspiradora (motor de país), empática (conecta con el otro) y visionaria (del futuro)?

GF: “Piensa en ti”, y antes “Una amistad inteligente”, muestran dos cosas: el interés por el otro, y ayudar a que el otro corresponda: piense en sí, y se sienta y actúe como amigo. En este sentido es empática e inspiradora. La visión siempre es necesaria, y la valentía de ilusionarse por ese futuro vislumbrado.

## **Anexo 2: Entrevista a David Borges**

Eloísa Arias (E): ¿Qué imagen debería proyectar la universidad basándose en el branding? ¿Debería mantenerse sobria, debería ser elegante o debería ser más divertida y juvenil?

David Borges (DB): Lo primero que te recomendaría sería que tú te mantuvieras dentro de la categoría *universidades*. Para ello, necesitas hacer un trabajo de benchmark de imagen de la categoría a nivel global. Es decir, tienes que revisar dos cosas fundamentalmente: la marca actual, cómo luce, y cómo ha evolucionado. Por ejemplo, vamos a ver Harvard, vamos a ver Oxford. O universidades incluso más cercanas a nosotros: la Sabana, la Sorbona, la Universidad de Navarra. Esas son universidades que son centenarias, que guardan relación con la Universidad Monteávila. Revisar cómo luce su imagen y cómo ha venido alterándose en el tiempo.

E: Sí, de hecho, ese es un trabajo que estoy haciendo actualmente, que me recomendó el profesor Antonio.

DB: Okey. Para qué necesitas hacer eso, para responderte la pregunta. Para tú saber exactamente cómo se mueve la categoría y para que tu ejercicio profesional no se salga de la categoría. Tienes que tener los códigos de comunicación de la categoría global. Eso es uno de los retos que te planteas. Mi recomendación es que nosotros debemos ser una universidad, lucir como una universidad y lucir como una universidad líder. Entonces, entender claramente los códigos de comunicación de esa categoría es vital, no para copiártelo, pero sí para transmitir una sensación que va a ser similar a la que transmite la categoría. Eso es el primer gran hallazgo de lo que yo haría si fuera tú.

El segundo punto, muy importante, es que nosotros tenemos al ser humano como centro. Y ya eso te da a ti luces con respecto a lo que nosotros debemos ser y cómo debemos parecer. Siempre el momento en el que los elementos y los rasgos

humanos están presentes, desde la construcción, en la mejora, están presentes en algo que crece, que efervesce y que forma parte de nuestra identidad, pues vamos a estar más cerca del posicionamiento y, además, de la visión original de la universidad.

Luego, hay unos elementos de tradición. El *supra montem posita*, la montaña que le da nombre a la marca, el verde. Son elementos que deben ser, probablemente, resignificados, reinterpretados, pero que tienen que estar presentes y tienen que ser reconocibles.

Si vamos a hacer el cambio, es para cambiar. Si no, no lo hacemos. Incluso la revisión puede llegar a ser no cambiar, puede ser refrescar, que es un brief un poco distinto. Pero si la decisión es cambiar, entonces sí tenemos que agregar elementos que proyecten a la marca hacia el futuro, que nos den innovación, que nos den frescura, que nos den actualidad, sin perder los elementos que son construidos en el posicionamiento de la marca. Ese es el reto. Yo creo que ahí tienes la gran línea estratégica para la construcción de esa imagen.

E: Basándonos en los atributos que salieron del nuevo branding, quería preguntarle cómo usted se imagina a esa universidad inspiradora, empática y visionaria.

DB: Me la imagino próxima, cercana. Me la imagino a la escucha, es decir, con una disposición clara de entender las necesidades de la gente, para atenderlas e incluso adelantarse a situaciones que la gente va a necesitar en el futuro. La imagino investigadora y acuciosa de lo que sucede en la sociedad venezolana y en la sociedad latinoamericana.

E: ¿Y en alguna imagen, algún símbolo, algún elemento visual que pudiera relacionar con la universidad?

DB: Rasgos y elementos humanos. Te voy a dar un comentario que acabo de leer hace poco, y de hecho lo estaba compartiendo con Antonio ayer en la noche, que lo voy a presentar en un documento la próxima semana. Hay una anécdota muy

simpática de Margaret Mead. Ella fue profesora antropóloga y en una de las clases una de las alumnas le pregunta que cuál es el primer rasgo de la civilización, es decir, que cuál es el elemento con el cual nosotros podemos entender, a partir de Ur de Caldea, primera civilización humana, que realmente el hombre era una persona civilizada. Y la estudiante seguramente estaba esperando que ella le hablara de cuencos, utensilios o de elementos de caza. Y Margaret Mead le responde: “Cuando tuvimos el primer hallazgo de un fémur roto que había sido reparado. ¿Por qué? Porque cuando hay un hueso roto en cualquier mamífero, muere. Mientras que el ser humano, al preocuparse por el otro, al tener una visión del otro, es donde nace el primer rasgo de civilización”. Yo creo que es eso. Los rasgos que hablan claramente de la civilización y de la orientación al otro, y el ver al otro, son los que más van a determinar que la universidad piensa en ti.

E: ¿Qué color relaciona con la universidad y por qué?

DB: Verde porque lo ha utilizado de forma tradicional. Es un color que no perdería porque está construido en la cabeza de la gente.

E: ¿Piensa que debería hacerse alguna renovación con respecto a los colores o al logo institucional actuales, o deberían quedarse intactos, o ajustarse como había mencionado antes?

DB: Te reitero, si la decisión es cambiar, hay que cambiar. Eso no significa que tenemos que cambiar porque sí. Pero, la verdad, si nosotros asumimos el verde, hay muchísimas cosas que se pueden hacer en torno al verde. El verde tiene paletas, tiene momentos donde se hace mucho más actual, se baña de esmeralda, de azules. Hay muchas cosas que se pueden hacer sin perder el verde, que es un valor identitario. Entonces, yo sí creo que vale la pena hacer una revisión, en función de elementos que están apuntando a la modernidad, sin perder la identidad.

### **Anexo 3: Entrevista a María Gabriela López-Miota**

Eloísa Arias (E): ¿Cómo crees que la universidad deba proyectarse visualmente? Partiendo del branding, pero también en general. ¿Debe proyectarse un poco más elegante o un poco más juvenil y divertida?

María Gabriela López-Miota (MG): A mí la imagen de la universidad siempre me ha parecido súper moderna. Me acuerdo cuando la Católica hizo el cambio de imagen, no sé si tienes esto en mente. Pero la Católica antes era un sello tipo escudo de colegio y luego rescató una visual que tienen ellos de la nueva biblioteca que crearon, y son esos tres *paneles*, no sé cómo se dice a nivel arquitectónico, que son ahora el logo. La Metropolitana me parece, haciendo un overview de qué tienen las otras universidades, que el logo y a nivel visual es old-school, no lo veo tan moderno, sin embargo, el logo de la universidad (Monteávila) me parece moderno porque es simplificado. Es un elemento que se puede aplicar en muchísimos espacios, y con esto me refiero a desde un suéter hasta un lápiz, hasta un floor graphic o un cuaderno, y es un elemento fácil de implementar. Anteriormente, los logos no eran tan simples, no eran tan fáciles de implementar y de repente lo ibas a bordar en una camisa y era un desastre. Ni siquiera se leía.

Algo que sí creo que tiene oportunidad es la tipografía. De repente, me quedaría con el logo, pero visualizaría una tipografía para la Universidad Monteávila que sea o que esté un poco más adaptada a la modernidad, porque es como una tipografía gruesa, sí se ve un poco old-school en comparación, en mi opinión. Yo creería que una nueva combinación puede ser interesante. Igual, siempre tenemos que tener en cuenta que nosotros somos una universidad relativamente nueva en comparación a otras universidades que existen en Venezuela, y ya hemos posicionado el logo de la universidad y la gente lo reconoce al verlo. Entonces creo que es muy temprano para hacer un cambio total como el que te comenté que hizo la Católica, que era un logo súper elaborado que lo simplificaron, pero bueno, es la Católica. Tiene otra trayectoria, otra identificación de marca, un posicionamiento completamente

distinto al nuestro. Yo creería que podríamos combinar el logo actual y modernizar únicamente la parte de la tipografía.

E: ¿Qué color relacionas con la universidad y por qué?

MG: Verde, cien por ciento. Aquí no hay opción. El verde es un color muy de la Obra. Entonces, en mi mente, también están muebles verdes. Por ejemplo, cuando veo la madera combinada con un verde botella me acuerda muchísimo a los centros de la Obra. Creo que es una línea gráfica que sigue los cimientos de la universidad, los orígenes y de dónde venimos.

También me parece distintivo en comparación a los logos de las otras universidades porque, por lo menos, la Metropolitana que tiene anaranjado, la Santa María que tiene azul, la Católica que tiene este amarillo, verde y azul mezclados... Nosotros debíamos tener uno que fuese diferenciador entre estos.

E: Para entrar un poco más en lo del branding, te quería preguntar: ¿cómo te imaginas a la universidad según los atributos inspiradora, empática y visionaria? Empecemos con inspiradora: hablamos de motor de país, hablamos de que busca la excelencia y que quiere impulsar a los jóvenes. ¿Cómo te la imaginas en alguna imagen o símbolo? ¿O cómo te imaginas que la universidad puede inspirar?

MG: Un símbolo no lo encuentro, pero la universidad puede inspirar a través de sus exalumnos, a través de los profesores, utilizando el storytelling para contar historias que atrapen. Para decir, de repente, yo no tenía ganas de estudiar, estudiar no era lo mío... Estoy inventando. Fui a presentar varias universidades y ninguna me daba la alternativa que yo estaba buscando, y entonces un vecino me dijo que su hija estudia en la Monteávila y decidí ir, y desde que entré me enamoré porque es acogedora, los profesores de una vez me dijeron: “Hola, María Gabriela, ¿cómo estás?”, no fui un número más desde que fui a la entrevista, sino que me trataron siempre como una persona, ¿y qué mejor que eso hoy en día? Cuando tenemos el tema de Covid-19, cuando estamos alejados de nuestra realidad habitual de las aulas, donde es muy complicado tener a todos los alumnos online y vernos cara a

cara. A veces nosotros tenemos problemas de internet, otras veces ustedes tienen problemas de internet, entonces el que la universidad busque la manera de saber: tú eres Eloísa y esta es tu cara, y que yo te vea y diga: “Eloísa Arias”, es increíble. Esa es una manera de inspirar.

Luego otra que me parece interesante, y creo que no la explotamos tanto, es el nivel de profesores que tenemos. Nosotros tenemos profesores PhDs, que no hay en las otras universidades de Venezuela. Nosotros tenemos una gente muy preparada, formada en su especialidad, de los que nosotros, no me queda claro por qué, no compartimos los currículums. Decir: “Esta es la profesora María Eugenia, que te va a dar Antropología. Este es el profesor Vizcaya, que te va a dar Ética. Este es el profesor Ricoy, que te va a dar Historia” ... Yo creo que eso también marca la diferencia. Si bien nosotros intentamos que los alumnos se sientan lo más en casa posible, en línea con la educación personalizada que ofrecemos, también tenemos unos profesores muy preparados y esto es importante que lo sepan. Tenemos mucha gente joven, pero mucha gente joven que también está apostando a su formación y continuando sus estudios. También creo que los mismos profesores, muchas veces, no los invitamos (a ustedes) a conocernos. De repente, no es necesario pararnos y decir: “Yo tengo un MBA de este lugar”, pero tal vez compartir el LinkedIn o en la misma aula virtual un *Conoce a tu profesor*, porque me parece que esto debería quedar de por vida, no solo por el tema académico online. Haríamos branding también de quién está detrás de esta materia porque muchos desconocen completamente quién es el profesor y eso ha sido falta de nosotros. Yo me acuerdo que cuando hice mi MBA en Italia, en la primera clase tú tenías un cuaderno de ejercicios de la materia y la primera hoja era el currículum del profesor. Uno decía: “Qué orgullo tener un profesor así”. Y me parece que es una arista del mercadeo que no hemos explotado y está muy en línea con el branding que podríamos tener en la universidad porque, como nosotros nos preocupamos por conocerlos a ustedes, ¿por qué no al contrario?

E: ¿Y cómo te imaginas a la universidad empática? ¿Cómo crees que puede ser la universidad empática? También puede seguir con lo de los profesores y los estudiantes, que se conozcan más, o alguna otra idea...

MG: Yo creo que hay que velar por fomentar encuentros, de profesores con profesores, de estudiantes con estudiantes, fuera del aula. Muchas veces, la dinámica del día a día lamentablemente no nos permite conocernos más como personas. Entonces uno llega, da su clase y corre para otro lado. Imagina, los miércoles hay un café para todos los profesores y no es una reunión, donde hablamos de ustedes, sino que hablamos más de nosotros. Comentamos si seguimos una línea de investigación, si queremos hacer un postgrado, y conversamos. Creo que somos muchos egresados, somos muchos los que sentimos ese orgullo de pertenecer a la UMA, pero no tenemos puntos de encuentro.

A mí me encanta, por lo menos, la Semana del Saber, que son estos eventos para profesores donde los mismos profesores nos dan clase. Ahí conocemos profesores que, tal vez, no nos dieron clase en la universidad o con los que no habíamos tenido la oportunidad de hablar en los pasillos. Por ejemplo, yo me acuerdo de un curso que se llamaba *Dar clases con la boca cerrada*, con el profesor Gabriel Gutiérrez, donde nos enseñó técnicas para dar clase de una manera totalmente distinta, donde el alumno sea el protagonista y no el profesor. Estábamos muchos profesores jóvenes que no nos conocíamos. Que estábamos en la universidad, pero que no habíamos tenido la oportunidad de hablar porque dábamos distintas materias. Entonces estar en esa actividad fomentó que alguno me invite a su clase o que trabajemos en equipo para sacar nuevos proyectos. Dio la posibilidad de engranar como equipo. Y de la misma manera, hacerlo con estudiantes, sacándolos del aula, haciendo visitas a compañías, por ejemplo. Estos puntos de encuentro generan empatía con la universidad. Asimismo, podemos hablar de eventos que no sean necesariamente académicos como El Búho, la Ronada, cualquier festival de cortos que se quiera hacer... En estos espacios podemos tener conversaciones que generen gran empatía, diferente a los momentos en el salón de clase.

E: ¿Y cómo ves a la universidad visionaria?

MG: El tema visionario: desde el pénsum, de incluir materias o crear programas que estén adaptados a la realidad mundial de hoy, porque no es lo mismo *brandear* una carrera de Comunicación Social donde digamos: “Tenemos clases de Radio, de Televisión y de Mercadeo”, que decir: “Una de nuestras clases es Creación de Podcasts”. ¿Qué te llama? Lo que está hoy en boga. O si creamos una materia que, en vez de Mercadeo, se llame Transformación Digital. Entonces, ya en Mercadeo, como decía en una charla el otro día, no me sigan poniendo a Kotler que es del ‘67. Es un concepto muy base, muy académico, pero el mercadeo cambia a diario. Entonces somos visionarios adaptándonos a las necesidades del mercado día a día. Porque los que hemos estado haciendo mercadeo en los últimos años nos hemos tenido que adaptar a la realidad. El que no hace e-commerce, el que no hace redes sociales, no está en marketing.

Creo que hoy, como el límite es el mundo, no es Venezuela, podemos tener la oportunidad de una clase combinada con un semestre de Comunicación Social de la Universidad de Navarra, donde hay un profesor inglés hablando de Transformación Digital, por ejemplo. ¿Qué está pasando hoy en día en esas clases y por qué no tener la oportunidad?

En el 2019 fui a la Universidad de la Sabana, en Bogotá. Yo quedé impactada. Desde los salones... No podía creer lo increíble que era la universidad y que era un lugar que quería que tú te quedaras ahí, que tenía todas las comunidades. El visionario busca eso: ¿cómo voy a formar? ¿Cómo voy a hacer? Primero, te movías en monopatín por toda la universidad, a los que les quitabas el candado con un código QR que tenías como estudiante. Entonces, te ibas con un monopatín e imagina que tenías una hora libre en la que te inscribías en el gimnasio de la universidad. Ahí no es que hacías pesas como quisieras, sino que te veía un nutricionista que te recomendaba los ejercicios que debías realizar y te daba una dieta. Con esa dieta ibas al comedor y te servían las comidas de acuerdo a ella. Se generaba toda una cadena de valor; todo estaba conectado. Entonces hay que

pensar: ¿cómo nosotros podemos ofrecer esto? Es parte del marketing ofrecer una experiencia universitaria que llegue a eso: ¿cómo le puedo dar la facilidad al alumno...? También había centros de investigación por áreas en los que los profesores no solo tenían la carga académica y administrativa, sino que se sumaba la carga de investigación con la que trabajabas por el futuro. Había un músculo financiero, que también es importante aterrizar.

#### **Anexo 4: Entrevista a Rodrigo Núñez**

Eloísa Arias (E): La primera pregunta parte de que vi en el Instagram que utilizan colores frecuentes para las piezas gráficas, como el azul, el naranja, el blanco, y me interesa saber qué los impulsó a romper con el verde tradicional y por qué eligieron esos nuevos colores.

Rodrigo Núñez (RN): Te voy a ser sincero: todavía eso está en proceso. La premisa básica era tratar de modernizar un poco la imagen de la universidad, sobre todo, porque le estás hablando a gente joven, que está en las redes sociales, que maneja una cantidad de códigos, tanto de colores como de comunicación, mucho más actuales. Y la universidad, cuando evaluamos hacia dónde quería ir, antes de hacer ese trabajo de branding que tú mencionas, estaba muy clara del ideario con que nació, muy clara en su posición corporativa, pero acuérdate que una marca es mucho más del producto o servicio que representa. Una marca es, de alguna manera, una representación simbólica y comunicacional de ese producto o servicio. Entonces, no solo tiene que demostrar lo que es, sino que tiene que atraer hacia ese mensaje a quien necesita atraer y para eso maneja una cantidad de códigos.

Yo no sé si tú estás familiarizada con el concepto de *equity*. ¿Conoces lo que es?

E: No.

RN: Es interesante para tu trabajo que lo averigües. El *equity* es el valor, desde el punto de vista de activo, que maneja una marca o un producto. Parte de los activos son cómo son percibidos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, un *equity* de Coca-Cola es que es roja. Ese color característico es un *equity*. No necesariamente todas las marcas tienen un color como *equity*, pero Coca-Cola es conocida con eso. También tiene otro *equity* que es que le habla a la amistad. Entonces las marcas, al final del día, representan simbólicamente a ese producto o servicio. Aunque no necesariamente es el producto o servicio en sí porque ellos tienen tangible, lo que compras o consumes, pero lo que representa como marca, lo

que lo diferencia, está compuesto de eso. Por lo tanto, lo que habíamos visto al principio es que se había hecho un muy buen trabajo institucional de ver para dónde quería ir la universidad, pero faltaba hacerle comunicación. Y uno comienza por hacer branding, por construir marca. Y que esa marca empiece a tener conexión emocional con la gente es muy importante. Muchos de esos *equity* son conectores emocionales.

Te recomiendo que leas o sigas los temas sobre *lovemarks* también, que son las marcas queridas más allá de la razón, porque al final tú desarrollas vínculos emocionales con las marcas y para eso necesitas una cantidad de códigos.

Digo que lo que estamos haciendo con la universidad está en proceso porque, si bien se establecieron muy sólidas las bases de un posicionamiento, de un brand idea, ahora estamos en la construcción comunicacional de ese posicionamiento. Lo primero que pasó, un poco por intuición, es que cuando tú le das ese documento a un equipo y dices: “Esta es nuestra marca y este es nuestro posicionamiento”, y ellos ven las redes sociales, pasan dos cosas. Primero, que es como muy parecido todo porque está muy corporativo y todavía hay unos códigos muy institucionales, que no tienen nada que ver con el target al que le vamos a decir que se inscriba, por ejemplo. Entonces ellos, ya por intuición, empezaron a combinar, a darle un poco más de estructura con colores. Lo que te mandé esta mañana se lo mandé a la gente que está haciendo el website, un poco siguiendo el tema de que el proceso está vivo. El branding siempre está vivo; la marca es como un ser vivo. La marca va evolucionando y va desechando lo que no le funciona y va adoptando lo que sí. En principio, por un tema de intuición creativa, los muchachos en vez de combinar el verde con un dorado, con un negro, muy institucional, empezaron a buscar colores más modernos y se dieron cuenta que funcionaba muy bien el naranja. El azul claro para mí es un tema más de riesgo, de arriesgarse a ser más modernos, porque normalmente la gente no combina verde con azul, pero fíjate que funciona muy bien.

Otra característica de las marcas es que tienen que ser coherentes. Marshall McLuhan decía, refiriéndose a la industria de la información y la comunicación, que debe haber una experiencia acústica, es decir, que se oiga bien por todos lados. Y las marcas tienen que ser coherentes porque desde donde hablen tienen que ser siempre la misma marca. Entonces, tú te puedes permitir ser naranja, azul, verde, rojo, el color que tú quieras, que por cierto es la tendencia actual: que las marcas no manejen un solo color sino una paleta, pero que siempre sepas que te está hablando la misma marca. No puede parecer que hay dos universidades Monteávila: una roja y otra verde. Cuando ya te permites experimentar en ese tipo de códigos, en colores sobre todo, que es lo más básico, porque después están las tipografías, después están los símbolos, después está el tono comunicacional, te das cuenta de que te está hablando la universidad.

Para concluir esto, sí, hay una combinación de nueva paleta de colores, de tipografía más moderna, incluso de la forma en que se utiliza esa tipografía más grande, con las fotos encuadradas más cerca, pero hasta el momento está en construcción. Si tú te has fijado en el feed, vas a ver que hay una universidad más actual, una marca más moderna. Y estamos buscando lo mismo en el website y seguramente vamos a buscar lo mismo después en todo lo que es comunicación institucional, papelería, esas cosas, pero es un trabajo que está construyéndose. Por eso es que es tan interesante un manual de marca como el que estás haciendo. Pero más allá del manual, de cómo se hacen las cosas, es el por qué se hacen las cosas. Por eso te invito que busques sobre marcas, sobre *equity*, sobre *lovemarks*, para que tengas sustento.

Te voy a contar otra cosa de mi experiencia, no tanto de profesor, sino de la vida, de trabajar desde hace mucho tiempo en esto: los manuales de marca se vencen. Uno de los mejores negocios que hacían las agencias de publicidad en el pasado era producir un manual de marca, porque nunca se terminaba. Siempre tenías trabajo de arte final. Yo he hecho manuales de marca por kilos. Si yo veo un manual de marca de hace 5 años y (cómo luce) una marca ahorita, no tienen nada que ver. El manual de marca al final lo que pretende es que todo el que se introduzca en el

momento, que está trabajando esa marca con ese manual, tenga coherencia, porque hay muchos voceros de la marca. Un caso práctico: nosotros manejábamos un supermercado que tenía unos lineamientos de marca, un manual de marca y una forma de hacer las cosas, que estaba cambiando porque introdujeron nuevos elementos y medios, nuevos productos, nuevos programas de promoción, etc. Entonces el manual siempre está cambiando. A veces se actualiza, se simplifica, se sintetizan los logos, se introducen nuevos colores en la paleta... Todo eso va cambiando pero, además, este supermercado compró otro supermercado. Al final decidieron tener la misma marca madre para todo, pero mucha gente que estaba en el supermercado nuevo manejaba iniciativas propias de imprimir pendones y eso. De alguna manera, la gente buscó unificar eso porque si no, sacaban algo que no tenía nada que ver con la marca. Pasa por ejemplo con los licores. Nosotros manejábamos Cerveza Zulia que tiene una marca muy diferenciada en el mercado. Tiene una marca muy bien definida, un target muy bien definido y una forma de hablar, pero resulta que, por ejemplo, en una licorería en San Fernando de Apure deciden hacer una promoción de todos los coleados, y eso no tiene nada que ver con la marca, entonces tiene que haber un dueño que diga: “Eso no está dentro de la estrategia de marca”. El manual es una buena herramienta para mantener la estrategia de marca, pero también tiene que tener la suficiente flexibilidad para saber que los manuales se vencen.

Cuando lees sobre las *lovemarks* y Kevin Roberts, él tiene una frase que dice que las marcas se desinflaron por exceso de uso. Llega un momento en que las usas tanto que las pierdes. La gente se aburre. Sin menospreciar lo que había antes, que funcionaba en algún momento, cuando ves el feed de la UMA, todo verde, plateado, dorado, no sé con qué color lo combinaban, hay un momento que no diferencias de qué te está hablando. Ahora se le da importancia a la fotografía y sus encuadres, los videos, la fantasía; hay una cantidad de cosas que estamos introduciendo en esta marca para modernizarla. El hecho principal es: uno, tener una base comunicacional para una marca, una comunicación simbólica de esa marca que es la universidad y que tiene muy claro su destino y su misión, aunque le faltaba ese punto comercial.

Y dos, tratar de diferenciarla con un estilo propio que conecte con la gente que la consume.

E: La segunda pregunta es para saber si tienen estándares específicos de los recursos gráficos que utilizan: si el azul es para Comunicación Social, el naranja es para Derecho, si es por facultad...

RN: Todavía no se ha estandarizado nada. Como te digo, estamos en una fase de construcción. Yo le pedí a los muchachos de Creación, y te lo voy a mandar a ti, que me hicieran una pequeña guía de cuáles son los colores que están usando, cuál es su Pantone, su composición, cuál es la tipografía que están usando y cómo; una cosa muy sencilla para lo que tenemos ahorita. Pero todavía no hay un consenso en la estandarización. Creo que está pasando un proceso como natural. Es decir, (decidimos) escoger romper un poco con los colores e introducir elementos más interesantes como el video y las fotos. ¿Cómo captamos eso en el website? Bueno, vamos a utilizar los mismos colores, la misma tipografía. Yo te recomiendo ver, una cosa que pasa mucho con las instituciones y con las marcas, sobre todo los servicios, los bancos, y a la universidad le pasa, que es que hay muchas iniciativas internas que empiezan a crear su propia marca. Por ejemplo, el equipo de branding está haciendo un trabajo súper bueno de hacerle la estrategia a cada escuela, a la parte de postgrado, de especializaciones, pero resulta que, dentro de la misma universidad, el Centro de Estudios para el Desarrollo tiene un programa con las Naciones Unidas y hasta tiene un logotema. Un trabajo que podría hacerse es agarrar y poner en papel todos los logotemas que existen de la universidad. Eso en algún momento hay que unificarlo. Como tú dices, a lo mejor hay un código de colores. Eso es una cosa que todavía no se ha hecho, pero debe hacerse esa arquitectura de marca. Una vez que tú tienes una marca madre, una marca *umbrella*, que es la universidad, ¿cómo van las submarcas? Fíjate que ahorita las escuelas tienen su propio logotipo, su propio color.

Yo soy partidario siempre de unificar. Como lo veo, y vuelvo y repito, no es un problema, no es una cosa fatal solamente de la Universidad Monteávila. Pasa.

Las marcas crean improntas que duran años (Banco Mercantil y Agrícola, Banco Mercantil). Si mañana nos volvemos a ver y yo me metí a cantar reguetón, y me hago llamar DJ Gordis y no quiero que me digas nunca más Rodrigo, es muy difícil. Tú conoces a la gente, a los sitios y a las ideas, y después cambiarlas cuesta. Por eso hay un poco de tensión cuando una marca tiene muchas submarcas, porque en el camino se pueden perder. Eso les pasa a los bancos y se dan cuenta porque ellos tienen una serie de filiales. Tienen el banco, la casa de bolsa, la compañía de seguro, y unas tienen que ver y otras no. Porque de repente hay compañías muy grandes. Por ejemplo, una compañía de seguros que abre una agencia de viajes y uno se pregunta: “¿Qué tiene que ver una cosa con la otra?”, pero al final esas cosas se unifican. Lo importante de la marca es que sea coherente y sea flexible. Una cosa no puede quitar la otra. Más que flexible, adaptable. Pero que no pierda la coherencia. Por ejemplo, en Nueva York está la Universidad de Cornell y el Hospital de Cornell. Son dos instituciones completamente independientes, pero hay una coherencia de marca.

Nosotros pecamos a veces de creativos en exceso. Todo el mundo quiere hacer sus programas. Otro caso típico es cuando cumples años. Se hace un logotipo para el aniversario 35, entonces es otro más. O la gente se cansa del escudo, entonces se hace uno nuevo. Todo eso tiene que tener coherencia y comunicación porque la gente asimila esos cambios a su ritmo.

Es un buen momento para lo que tú estás haciendo porque vas a empezar a generar los primeros estándares. Probablemente, los colores que nosotros estamos utilizando se vayan a estandarizar, pero eso no significa que sean los únicos. Eso es muy importante. Un manual de marca no puede ser una camisa de fuerza. Tiene que tener los principios, es decir, explicar cómo es la marca, que puede cambiar en cualquier momento, pero tiene que ser coherente. Tú puedes sugerir nuevas paletas. Es más, puedes generar colores principales y colores auxiliares, pero que tengan criterio. A veces he visto manuales de marca que tienen como sesenta colores, entonces eso ya pierde el sentido. Básicamente, lo que tienes que decir ahí es que puedes utilizar cualquier color.

E: Claro, se tiene que tener lo suficiente para dejar un alcance amplio, pero no se puede abusar.

RN: Sí. Y también hay conceptos que han cambiado en el tiempo, que también deberías investigar si consigues algún soporte de eso, y es que hoy en día, por el tema de los medios digitales y la era en que estamos viviendo, todo es como más rápido de interpretar. Vemos en los últimos años que hay muchas marcas que han tendido a irse a las iniciales. Ya es una tendencia que viene antes de eso, pero en los gringos, sobre todo, les encanta. Por ejemplo, Kentucky Fried Chicken a KFC. Probablemente, tu generación lo conoció como KFC, pero nosotros todavía le decimos Kentucky. FedEx era Federal Express. Hay esa sintetización en que los nombres se van convirtiendo realmente en marcas. En la UMA, por ejemplo, todo el mundo usa *UMA*. Yo creo que todavía estamos un poco reacios a que a la universidad como institución se le llame *UMA*. Fíjate que las redes sociales son Universidad Monteávila. Pero todas las submarcas son *UMA*: del centro de estudiantes hasta cualquier otra cosa. Hay un momento en que la marca tiene que decidir, y eso para mí es un proceso natural, si va a asimilar lo de *UMA* o si se va a desechar. A mí me parece que van a terminar usándolo porque se ha arraigado. La gente dice: “¿Dónde estudiaste tú? En la *UMA*”. Así como yo digo que me gradué en la UCAB. Y no está mal porque eso acerca a la gente. Yo no sé cómo te dice tu mamá, pero seguramente te dice Elo o algún diminutivo. Igualmente, para mí ella es la profesora María Eugenia Peña de Arias, pero yo le digo Maru. Depende del nivel de comunicación.

Las marcas tienen niveles de comunicación. Algunas cosas son muy formales, institucionalmente. Cuando vas a mandar una carta al ministerio se tiene una forma de hablar, pero cuando te van a hablar a ti como una alumna o como egresada tienen otra forma de hablar. Hay que tener todos esos niveles. Entonces el manual de marca debería contemplar, además, los tonos y para qué los usan. Una cosa que te mandé ahí y a la gente del website son los públicos con los que interactúa la universidad. Se hizo un mapeo de los públicos; tú ahí por intuición y por sentido común vas a ver dónde la comunicación es más formal y dónde no. Pero es un buen momento

para estandarizar. Lo que pasa es que la estandarización debe ser lo más adaptable posible porque si no las marcas se agotan. Es como los carros, se trancan y no avanzan.

Muy difícil lo que te estoy diciendo, pero es así. Tú ves que cuando se habla de redes sociales, se habla de orgánico, de inorgánico, hablas de ecosistema. Cuando ves la teoría del Golden Circle hablas de que es una teoría biológica, sobre el cerebro. Está muy de moda, no solamente en marketing, en la publicidad o en la comunicación, sino todas las áreas que tienen que ver con el tema social, de sociedad, que sean muy de naturaleza, de biología; muy orgánico. Ya se acabó el tema técnico en marketing hace mucho tiempo. Las marcas más naturales son las que funcionan mejor porque son como la gente.

Una de las teorías que hablan de lo importante que son las marcas dicen que uno, como ser humano, personaliza las cosas; personaliza los productos y los servicios. Tú ves, por ejemplo, que hay gente que tenía un carro cuando estaba en la universidad y el día que lo venden se despechan.

Hay una campaña de Ikea que es maravillosa. Es una campaña creo que sueca, no sé, es un idioma raro, pero tú la ves, aunque no sepas el idioma, y la entiendes claramente. Hay un tipo leyendo un libro en una silla y tiene una lamparita de esas como la de Pixar, que ya está como fea. Va a Ikea y se trae una lámpara súper moderna, que alumbra mucho más. Él agarra la lámpara vieja y la pone al lado de la basura para que se la lleve el camión. Es de noche, comienza a llover fuerte. El director pone la cámara para que veas a la lámpara mojándose. A esas se les anima mucho, entonces pareciera que estuvieran mirando para arriba o para abajo porque parece un ojo, y ves que está así como decaída. Al fondo ves por la ventana al tipo leyendo con la lámpara nueva. La música es triste. Uno desarrolla ese: “Pobrecita la lamparita”. Y de repente aparece el tipo en cámara, se atraviesa y dice: “¿Pero qué les pasa? Es una lámpara. No tiene sentimientos. Además, la nueva alumbra mejor”. Y uno se da cuenta que lo agarraron como en una trampa sentimental. Pero

eso pasa. Uno tiene que considerar que las marcas son la cara de los productos y servicios, y que deben ser lo más humanas posibles para que tú puedas conectar.

El manual es una gran representación de un por qué, entonces para tu PFC tienes que hacer un muy buen soporte de marco teórico. Te voy a decir una cosa horrible: casi que la parte gráfica es lo de menos porque eso va a cambiar a lo mejor el año que viene. O mañana ponen a otro rector y él dice otra cosa. Eso puede variar. Lo importante es el soporte, el por qué. ¿Por qué estamos haciendo una cosa? Porque queremos conectar, porque estamos hablándole a un tipo de target. Es importante todo ese soporte detrás del manual de marca, los niveles en que te comunicas, los públicos a los que les vas a llegar, quién va a usar la marca porque la marca no se puede utilizar indiscriminadamente. No todo el mundo puede utilizar la marca. Cómo debería organizarse la universidad para manejar la marca. Esas son cosas que estamos trabajando con tu mamá. Es decir, tiene que haber un dueño porque si todo el mundo quiere ponerle algo, van a hacer un Frankenstein.

E: Sé que me dijiste que estaban en construcción, pero quería saber si tienen pensado incorporar algunos recursos gráficos para complementar los que ya tienen o están más bien viendo sobre la marcha.

RN: Hay cosas que van a ir integrándose.

Todo lo que es colores, recursos gráficos, tipografía, al final son accesorios, que van a estar bien o mal dependiendo de lo que quieras comunicar. Por ejemplo, en las primeras de cambio, la marca debe ser muy humana, por eso se decide tener fotos, tener videos. Pero tiene que haber cierta fantasía. Si ves los últimos dos posts que hicimos este año, responden a otro tipo de campaña. Hay mucha más fantasía, hay mucha más abstracción. Pero sí se mantienen ciertas cosas de limpieza. Elementos gráficos hay millones. Yo creo que esta va a ser una marca muy limpia en principio. Yo creo que los grandes elementos gráficos van a ser los recursos audiovisuales: fotos, videos, animaciones. Pero todo eso es, al final del día, un vehículo.

La universidad sí mantiene cierta sobriedad dentro de la modernidad. Probablemente, no puedes tener un gran bombardeo de cosas visuales. Lo otro es cómo van a ir siendo las interpretaciones. Y además que cada medio, no solamente cada persona, sino también cada medio pide algo diferente. El website necesita un poco más de formalidad y tiene que tener coherencia, entonces esas eran algunas de las cosas que hablábamos con los muchachos: hay unos códigos que deben respetarse. A lo mejor ahí hay descubrimientos que luego usaremos para las redes sociales. La parte institucional, de documentos... Es que esto debería ser tan profundo, Eloísa, que incluso enmarcara cómo la universidad habla internamente. Creo que hay un documento que dice todas las manifestaciones que pueden haber de una marca, no solamente medios masivos, sino comunicaciones internas, comunicaciones formales, manuales de procesos... Eso es mucho trabajo; esos son años de trabajo. Eso no es experticia nuestra. Nosotros trabajamos la comunicación masiva en digital.

E: En el proyecto de branding salieron los atributos más diferenciadores de la marca. Me preguntaba cómo hace La Oveja Negra para transmitir esa universidad inspiradora, empática y visionaria a nivel visual.

RN: Yo te mandé ahí la estrategia creativa. Como sabes y debes haber visto en BBDO, toda producción creativa funciona si tiene detrás una estrategia bien definida. De hecho, muchas veces, los creativos dicen que la primera (...) que tú tienes es la estrategia. La estrategia resume cuáles son los elementos que tú tienes que comunicar. Después el creativo define el cómo con el look and feel. Ahí yo te puse la estrategia que resume todos esos elementos en diez láminas. Nosotros usamos mucho el formato del Golden Circle de Simon Sinek. Al final, nosotros decidimos cuál es el por qué. Y en ese por qué se define cuál es la inspiración.

Ahí también hay una metodología que se llama los nuevos *equity*. Hay un señor que dice que hoy en día las marcas necesitan mucho más que lo que conocíamos antes, porque antes uno peleaba por el dinero de la gente. Pero hoy en día tú peleas por una parte de la vida de la gente, entonces necesitas nuevos *equity*. Uno es cómo lo

robas la imaginación a la gente, el otro es cómo te haces útil, es decir, cómo estás ahí para resolverle problemas, y luego, cómo estás la mayor parte del tiempo presente. En base a eso, nosotros hacemos un storytelling de lo que deberíamos decir de cada uno de esos *equity*, y los muchachos se inspiran de eso. Entonces, si lo que quiero decir es que somos una universidad actual, que estoy preparando a la gente, no solo profesionalmente sino a nivel humano, debes parecer muy cercano. Cercano es que manejes temas que a mí me interesen y me atraen. Es que yo te vea de cerca.

Hay un proceso intuitivo. Cuando te dicen que queremos ser una universidad que invite a la gente a pensar en sí hay dos lecturas. Cuando dicen “la Universidad Monteávila piensa en ti”, evidentemente estamos diciendo que la universidad está hecha para la gente, pero también es un llamado a que tú pienses en ti mismo. Eso también tiene que ver con el principio de la universidad que es descubrir los valores de la gente, para que no sean solamente mejores profesionales sino mejores personas. Porque cuando tú piensas en ti como mejor persona, piensas en los demás. Entonces ese *Piensa en ti* es un *equity* de la marca, es un activo, es un valor.

## **Anexo 5: Entrevista a Victor Pérez**

Eloísa Arias (E): ¿Qué aportes esperarías que hubiera en el nuevo manual de marca de la Universidad Monteávila?

Victor Pérez (VP): Hay varios niveles. Ahorita se trabaja con un manual del logotipo nada más. Pero un manual de marca debe incorporar otros aspectos de la identidad y, sobre todo, de la comunicación y, yo creería, hasta algunos aspectos operativos de cómo hacerlo, de cómo debemos comunicarnos, cómo debemos comunicar hacia afuera; aspectos prácticos y aspectos operativos, es decir, quién lo hace y a quién nos dirigimos. Cuando sucede un evento: ¿a quién nos vamos a dirigir y quién nos va a dar la pauta? Hasta ahora, hemos tenido la actividad de la profesora María Eugenia que ha sido muy eficaz, que ha dirigido los públicos y cómo debemos hablarles. Pero creo que eso debemos estructurarlo más.

E: ¿Cuáles han sido tus pilares al momento de generar piezas gráficas para la universidad?

VP: Cuando se hace una imagen, sobre todo cuando se maneja un proyecto de branding como este, siempre hay dos aspectos: uno que es hacia lo novedoso, hacia la tendencia, ver qué de eso nos sirve, pero ahora nos está arrojando la tendencia y eso va en contraflujo con cómo queremos mostrarnos. Entonces, una de las tareas de los diseñadores es definir hasta dónde se puede mostrar. Me ciño a la imagen que quiere dar mi institución, pero también quiero darle un aspecto más atractivo para dirigirme a un mercado determinado. Se trata siempre de equilibrar esos dos polos. ¿Cuán atractivo debo ser, pero cuánto debo sacrificar de mi imagen? Si debo sacrificar mucho, no me interesa. Pero tengo que ser atractivo porque si no, la gente no me compra.

No tenemos una base de recursos en la que nos fijemos como guía. La verdad hemos tenido mucha libertad en el diseño gráfico, pero sí nos han dado ciertos lineamientos. Sí tenemos que tener, al menos conceptualmente, sobriedad.

Tenemos que tener una paleta de colores, más o menos, determinada por el logo y tenemos que tener un gran respeto por el léxico, o sea, por cómo decirlo y por tener una ortografía correcta. Muchas veces, una pieza se devuelve simplemente por cosas que no están bien escritas. Es preferible para nosotros que se escriba bien en vez de que se incline completamente a lo publicitario. Hemos sido más respetuosos de la forma correcta de decir las cosas y no de la forma novedosa de hacerlo. Nuestra naturaleza es ser una universidad y la gente se fija en eso.

Yo tengo libertad porque yo siempre me he fijado de las otras piezas de los diseñadores que han pasado por ahí, entonces nos vamos copiando unos de otros.

Ahora que estamos en este nuevo esquema del branding, creo que tenemos que tener suficiente flexibilidad para adaptarnos a cómo tenemos que mostrarnos. Estamos en una situación en la que, la visión gráfica que teníamos hace 10 años cambió, entonces tenemos que adaptarnos. Como te dije con los dos polos de antes, tenemos que ver cómo lo hacemos sin sacrificar lo que somos. Porque las tendencias tienen un problema y es que pasan. Cuando se sacrifica mucho por las tendencias, te lleva esa corriente. Hay que permanecer en el recuerdo gráfico y en el recuerdo textual de la gente que te lee.

Ahorita con la página web estamos haciendo un buen ejercicio de actualización. Estamos llegando a algo interesante ahí y no se parece en nada a lo que somos ahorita. Pero creo que se dirige más al mercado al que tenemos que dirigirnos. Y nos hemos comparado a otras universidades que son más o menos parecidas a nuestra misión y vemos que hay que parecernos más a eso.

E: ¿Qué color relaciona con la universidad y por qué?

VP: Yo heredé el verde. Ese Pantone es el 627, creo. El escudo original de la universidad tenía verde y tenía un fondo dorado. Con el tiempo, se suprimió el dorado y quedó el verde sobre fondo blanco. También hemos utilizado azul o negro, blanco sobre negro... Cuando tenemos que dirigirnos a la prensa, siempre preferimos utilizarlo en el negro, al 100% de tinta, con gris.

E: ¿Qué estándares tienen para la utilización de los recursos gráficos? ¿Se dividen por facultad/postgrado, por frecuencia...?

VP: No hay ningún lineamiento específico para las facultades ni para el Centro de Estudios, que son los que producen más trabajo. Lo que se hace es renovar un poco los colores cada cierto tiempo, para que no sean los mismos. Por ejemplo, en cuanto a lo que uno puede presentar: Comunicación siempre tiene como más libertad en comparación a Derecho. Educación y Administración no se fijan mucho en lo que pongamos. En Comunicación, sin embargo, por lo que implica la carrera, sí buscan apegarse a lo que se está viendo afuera. La gente de Derecho sí es más específica.

Si la gente lleva más tiempo en la universidad tiende a querer las cosas de una cierta manera. En cambio, si son más jóvenes, suelen ser más flexibles.

E: ¿Han pensado incorporar nuevos recursos gráficos para complementar?

VP: Sí. Por ejemplo, estamos discutiendo la suscripción básica a la plataforma Freepik. Lo que pasa es que necesitamos hacer un nuevo lote de fotografías de la universidad. Las que tenemos son de hace dos años. Durante la pandemia no podíamos meter gente ni hacer nada especial, pero ahora sí buscamos incorporar gente.

En cuanto a recursos, uno se copia de lo que tenga la web, amoldándolos a la sobriedad y el contenido de la universidad.

E: ¿Piensa que debería hacerse alguna renovación con respecto a los colores o logo institucionales actuales? ¿En qué debería renovarse?

VP: Yo pienso que no. Más bien debemos enfocarnos en ese esquema de branding para impulsar una comunicación coherente con nuestro logo. Pero estamos claros que, a lo mejor de 2 a 5 años, alguien nos pida que hagamos una nueva propuesta para el logo. Está suficientemente visto hasta ahora. Creo que está internalizado como imagen de la universidad, pero estos emblemas no quedan para siempre. Llega un momento en el que hay que hacerle unos ajustes. Aunque pienso que

ahorita no tenemos que hacerlo, pero no estamos peleados con la idea de que en algún futuro cercano habrá que hacerle alguna cosa. Pudimos intervenir cuando fueron los 10 años, 20 años, pero no ha cambiado sustancialmente. Lo que cambió fue que antes era amarillo y verde y ahora se quedó solamente verde.

## **Anexo 6: Entrevista a Gabriel Gutiérrez**

Eloísa Arias (E): ¿Qué sentido tiene el logo, de dónde salió, cómo se creó y por qué utilizaron el color verde? ¿Tiene alguna razón en específico?

Gabriel Gutiérrez (G): En el año '98, un 2 de octubre, aprueban la universidad. Eso supuso para nosotros una gran alegría y también el comienzo de una carrera para buscar alumnos, sede y, para hacer esas cosas. necesitábamos un folleto, un logo, un escudo... Entonces, no teníamos ninguna referencia más allá de la palabra Monteávila. Por eso es que nació el verde. Luego, sabíamos que no podíamos ser poco serios y no definir un color Pantone específico. ¿Por qué fue ese tono? Porque tenía que ser uno. Las personas que estaban ahí decían: “Bueno, no tan clarito, uno más oscuro, no tan militar...”, y salió el que salió. Así nació el verde.

Fue una cosa simpática, pero no deja de ser significativo, que en el año 2002-2003, apenas tres años después de inventada la marca, hubo en la universidad un equipo de fútbol femenino. Ese equipo de fútbol no ganó ningún juego, pero tenía el mejor uniforme de la liga. A la hora de hacer el uniforme, fue como diciendo: “Ya va, ¿cuál es el color Monteávila?”. La vida del color Monteávila se fue abriendo paso sola en la medida en que se fue necesitando. Seguramente, alguien que también trabajó en cosas gráficas me puede decir: “Bueno, Gabriel, pero no solo del equipo de fútbol femenino”, pero yo lo recuerdo como una cosa muy significativa porque ese uniforme respetó perfectamente el tono del Pantone de la identidad gráfica.

Recuerdo que en ese momento había mucha promoción de la universidad, con frases acuñadas. Incluso acudíamos a avisos de prensa y, lo que surgió de ese equipo de fútbol, es que ahora Monteávila también es un color. Color Monteávila, que era el nuestro de la identidad. Eso es lo que te puedo decir del color verde; eso es lo que te puedo decir de por qué ese tono del color verde. Se usó también en las paredes de la universidad. Por supuesto, no ibas a pintar las paredes de verde, pero donde

había verde, era tono Monteávila. Cuando querías un color claro te planteabas si combinaba con el verde.

Recuerdo al señor Fernando, la gente de mantenimiento, muy conscientes de que el crema y el verde eran los colores de la universidad, entonces comentaban muy orgullosos, cuando tenían que volver a pintar las paredes, que no les preocupaba si lo que hacían era echar los colores, uno diría corporativos, ellos no usaron esa expresión, usaron “los colores Monteávila”. Eso en relación al color.

En relación al escudo, lo primero es que la universidad nace en un entorno, digamos, comparativo, no sé si es la palabra adecuada, con otras iniciativas educativas universitarias en el mundo entero. Concretamente, esos años, del año '93 al año '98, mirábamos mucho, no me refiero a la identidad gráfica, sino a los contenidos, a la experiencia académica, a otras universidades donde había gente del Opus Dei trabajando. Todas estas universidades, por una razón que desconozco, daban mucha importancia al escudo. Pero, sin embargo, a nosotros nos parecía que el escudo de Navarra, de la Sabana, de la Austral, de la Panamericana, eran muy barrocos, muy recargados. Se nos ocurrió que había que hacer un escudo que funcionara también como logotipo, sin profundizar en lo que es un escudo o qué es un logotipo, sino por pura intuición, digámoslo así, nos parecía que si nos íbamos a lanzar con un escudo era para usarlo como logotipo. Nos pareció que tenía que ser muy sencillo, que respetara las reglas de la heráldica. ¿Sabes lo que es la heráldica?

E: No.

GG: Okey, la heráldica son las reglas con las que se hacen los escudos. Entonces, hacer un escudo no es simplemente agarrar Illustrator y decir: “Déjame poner aquí una raya, dividir esto en dos, déjame poner esto en color rojo”, no. Sino que hay una serie de reglas, de cosas que están permitidas en la representación gráfica a través de los escudos, incluso con nombres que parecen médicos. Cuando yo digo que parecen médicos es que los médicos no dicen que tienes dolor de cabeza, sino que tienes cefalea. Bueno, igual la heráldica. La heráldica habla de “campo de gules”, entonces tú dices: “¿Pero qué es eso de ‘gules’? Ah, de florecitas. No, es

que esto está dividido en cuatro cuarteles, ¿pero qué es eso de cuarteles? Ah, es que está dividido en cuatro el escudo”. Estudiamos un poco la heráldica y salió algo otra vez: no teníamos más referencia gráfica que la palabra Monteávila. Por eso, lo que guio de alguna forma el escudo fue que estábamos haciendo un escudo de algo que es un monte, luego, tiene que haber un pico.

Después viene toda la filigrana, el detalle del diseño gráfico, que el diseño gráfico siempre es cuestión de detallitos, de qué tan grueso, cómo se representaría esto si lo imprimes en escala de colores, cómo se representaría esto en escala de gris, dónde usaríamos el logo, entonces estaba en toda la papelería... Seguro se me escapan muchas anécdotas entorno a por qué el escudo es así, pero digamos que, básicamente, buscando esa funcionalidad, que no dejaba de ser un escudo, pero que pudiera usarse como logotipo. La verdad es que misteriosamente, digo misteriosamente porque quien hizo el escudo no tenía ninguna experiencia haciendo logotipos, la cosa funcionó. O sea, el escudo, agarrar una parte del escudo, empezó a representar a la universidad. En la universidad ha habido unos folletos, todo el tema de las nuevas asociaciones que se fueron creando en la universidad: la asociación de egresados, los centros de estudio... Y en todos está la idea, a la hora de hacer el logotipo, de cómo se vería el escudo si le quitas el borde. Esa figura se llama chevrón. Entonces funcionó como logotipo.

Lo otro que no me has preguntado, pero que tiene que ver con eso, fue la primera tipografía que utilizamos. Por supuesto, no teníamos ni ganas ni dinero para pagar un estudio de una tipografía especializada, pero sabíamos que tenía que tener algo distintivo. Tenía que ser, como uno acostumbra ahorita decir de las grandes marcas: “Esa es la letra Google, esa es la letra de Macintosh”. Lo que hicimos fue agarrar Times New Roman y angostarla 90%. No sé cómo es tu habilidad en los programas de diseño, pero hay programas en los que puedes deformar la letra 90% para modificarle el ancho. Te quedaba una letra clásica porque no queríamos una cosa loca ni moderna, sino que inspirara tradición: que éramos nuevos pero no novatos, que había experiencia por detrás, pero al mismo tiempo distintiva, entonces no podías poner la letra Times New Roman sin más, por eso se empezó a usar así. De

hecho, la palabra Universidad Monteávila que acompaña al escudo y que forma el logo, esas son las especificaciones de la tipografía.

E: También quisiera saber su opinión acerca de si cree que se debería hacer una renovación con respecto al color verde, al logo y/o a la tipografía actuales, y en qué debería renovarse, o si debería quedarse cómo está.

GG: Sí hay que refrescar la marca. En aquel momento, la identidad que estaba pensada para que, si nos tomamos una foto con otras instituciones, la Monteávila quedara como algo serio. Hoy en día, me parece que la identidad debe, no tanto parecerse en seriedad a otras instituciones educativas, sino conectar con el futuro alumno. Y yo creo que, en estos 25 años, la diferencia entre el mundo estético del adulto contemporáneo y del adolescente tardío es muy grande. Entonces sí hay que refrescar la marca.

Hoy, me parece que el verde de la Monteávila es lúgubre, oscuro, fúnebre, poco vistoso. Además, muy complicado para hacer presentaciones bonitas. Es un color que no se puede explotar en diseño gráfico pero, como te dije, cuando lo escogimos nuestros criterios eran básicos. Era: vamos a escoger un verde. Fíjate que 5 años después, cuando tuvimos que escoger los colores académicos, nos atrevimos a usar un verde aguamarina para el color de Comunicación Social... Es verdad que no es el color de la universidad, pero me refiero a que se amplió la paleta de colores y nos atrevimos a usar colores más cálidos.

E: ¿Qué color relaciona con la universidad y por qué?

GG: Esto me agarra fuera de base... Primero, estoy muy acostumbrado al ver el verde, entonces tengo que forzarme a tener una apertura. Pero no sé por qué, con lo cual no te voy a contestar la segunda parte, me gusta un azul como el que tienes en el cuadro que está a tu espalda.

E: Un azul marino, rey...

GG: Un azul marino, rey, exactamente. No tan oscuro como el azul Mercantil, tampoco tan lleno de negro como el azul PDVSA, sino que tenga un poquito más de amarillo... Por ahí lo veo.

E: ¿Y no quiere intentar decir un por qué?

GG: Vamos a ver. Dame un minuto...

Siempre que veo el Ávila, me gusta cuando está rodeado del cielo azul. Siempre relacionaré la universidad con la montaña. Sé que el azul es un color muy amigable en diseño. Primero, porque cuando le metes blanco o le metes negro, el color no se hace antipático. Por ejemplo, tú al rojo le pones blanco y se convierte en rosado inmediatamente. No puedes tener un rojo clarito porque pasa a ser rosado. En cambio, al azul tú le pones blanco y pasa a ser un celeste; tú lo pones muy oscuro y no pasa a ser negro, sino que sigues teniendo un azul. Esto en cuanto a la versatilidad del color. Pero evidentemente no escogería los colores corporativos porque sea un color versátil.

No he hecho la tarea. ¿Qué significa eso? Yo tendría que ver cuáles son los valores que relaciono con la universidad. Me viene a la cabeza amistad, verdad, excelencia, futuro y luego me pregunto: ¿la verdad de qué color es? ¿La amistad de qué color es? ¿El futuro de qué color es? Y forzaría una respuesta si te digo que veo todos esos valores de color azul. Pero bueno, por ahí yo buscaría la justificación del color. Sobre todo también, y esto es importante, porque no hay razones para que no sea el azul. Si yo digo rosado, todo el mundo dirá: “Ya va, el rosado no puede ser un color institucional porque está muy vinculado a cosas románticas, infantiles y adolescentes. El rosado no puede ser”. Si yo digo rojo, entonces primero debe acabarse este régimen antes que lo usemos corporativamente. Entonces, quizás, esa ausencia de desventajas es algo positivo para el azul. De hecho, recuerdo que nos cuidamos un poco de que el verde Monteávila no se pareciera al verde Copei, sobre todo, por la errónea vinculación que algunas personas tenían entre el Opus Dei y Copei. No fue tanta como para descartar el verde, porque la montaña es verde, pero sí recuerdo que estábamos pendientes de eso.

E: ¿Cuál es la mejor de que la universidad se proyecte visualmente?

GG: Yo creo que deberíamos hacer un logotipo que aproveche la buena fama de El Ávila. Eso lo intenté en el primer folleto que yo hice de la universidad porque no tenía fotos que poner, porque no había instalaciones, no había personas, y la única imagen de la que podía apoyarme sin hacer trampa era una foto de El Ávila. Entonces quise convertirla en ilustración, pero que al mismo tiempo, cuando todo el mundo viera esa línea, dijera: “Eso es El Ávila”. Conseguir una línea, un logo, que vincule El Ávila con la universidad sería una buena manera de proyección visualmente. Nos apalancaríamos, nos apoyaríamos, capitalizaríamos, la sintonía que siente el venezolano, o por lo menos el caraqueño, por El Ávila.

Me viene la palabra “juvenil” a la cabeza, pero no quiero pronunciarla porque es muy ambigua. Es decir, si juvenil es usar letra Comic (Sans), entonces no quiero nada juvenil. Si juvenil es que cada pieza de un brochure o cada desplegable sea un carnaval de colores, entonces no quiero nada juvenil. Pero en cambio, sí quiero la caricatura, por ejemplo. Una caricatura de línea y no tanto de muñequitos. No me veo en los muñequitos Locatel, pero sí me imagino una gráfica que combine fotos con caricatura.

E: Algo moderno, pero elegante.

GG: Exactamente. Pero eso moderno transgresor. Transgresor no *progre*, sino transgresor de que nos atrevemos a muchas cosas. Yo creo que esa es la línea de la Monteávila. La facultad identificó a una profesional para inventar la asignatura de Moda y Comunicación, y a esta persona le encantó por lo que supone de moderno, a la moda, nada más moderno que la moda. Y, al mismo tiempo, la tradición de la universidad. Que la universidad quiera academizar el estudio de la moda es lo que queremos hacer. Es decir, nosotros no queremos mirar hacia atrás como diciendo “lo que siempre ha sido la universidad”, sino diciendo “mira lo que es el mundo ahorita”. Me estoy poniendo un poco intenso. Tú tienes que llevar eso a la imagen visual.

E: ¿Cómo quisiera que la universidad fuera percibida?

GG: Lo voy a decir mal para que tú me ayudes a decirlo bien. Quiero que sea percibida como un sitio donde sacan lo mejor de ti. Esto significa que no te voy a inundar de una cantidad de ideas, esquemas, modos de pensar, sino que voy a partir de qué es lo que tú puedes hacer y te voy a ayudar a que lo consigas. Otra vez me puse intenso-filosófico y te toca a ti aterrizar la idea. ¿Pero sí te ayuda?

E: Sí, sí. Las ideas son así. Las ideas son abstractas y luego uno ve qué hace con ellas.

GG: Y lo máximo es cuando tú le muestras tu proyecto gráfico a alguien y la gente te responde con la idea que le dio origen. “Eso se parece a algo que saca lo mejor de las personas”.

E: Esa es la meta.

## **Anexo 7: Entrevista a Tatiana Aguilera**

Eloísa Arias (E): ¿Cómo crees que la universidad deba proyectarse visualmente? ¿Sobria, elegante o tal vez más divertida y moderna?

Tatiana Aguilera (TA): Yo pienso que la universidad debe proyectarse de una manera joven, sencilla y directa. Sin tanta introducción. Así como el branding nos dio como resultado unas facultades que son audaces y diferentes, pues la imagen debería ser igualmente así. Eso no significa que no tenga imagen. Porque, evidentemente, tiene que tener unidad y una personalidad, pero su personalidad tiene que ser acorde con lo que se vio.

Ese “acorde con lo que se vio” me parece que tiene que ver también con frescura. No guiarnos solamente por ese verde y esos estilos verdes y dorados que parecen más corporativos de bancos. Deberíamos ir hacia una imagen que sea real de lo que estamos proyectando: una universidad que apunta hacia el futuro, una universidad que quiere enganchar a la gente joven, una universidad que evolucione con los tiempos. En ese sentido, pues la imagen que tiene que proyectar tiene que renovarse. No puede ser lo que teníamos, por ejemplo, en la página web pasada porque esa imagen da un poco de pena. Yo trato de, cuando contacto a un profesor nuevo, alumnos, no decirles nunca que vean la imagen que tenemos ahora gráfica, que es la página web, que es como la tarjeta de presentación. Trato de que no sepan ni que existe. ¿Por qué? Porque es una página que quedó obsoleta, entonces no es realmente lo que somos. Me da pena presentar esa página web.

E: ¿Y entonces cómo esperas que sea vista la universidad? Desde la gente que viene nueva, desde los propios estudiantes hasta los propios profesores...

TA: Yo espero que sea vista como un lugar donde a ellos les guste estar. Que no quisieran salir de aquí. Y si nosotros tenemos esa filosofía de la inmersión, sobre todo en los primeros semestres de la carrera, tenemos que lograr que sea un hábitat de gente joven. No puede ser esas sillas de madera, esas paredes con serigrafías que

no son del ambiente de una gente joven. Tiene que tener algo como, de repente, lo que he visto que es Google. O sea, que la gente quiera y pueda estar ahí todo el día y que esté hecho para eso: para que la gente quiera estar allí. Eso no significa que no haya los ambientes de formalidad, pero luego están esos ambientes de informalidad en los que puedes estar con tus pares, disfrutando, no sé, hasta de una imagen que esté presentándose constantemente. Un lugar donde tú puedas entrar a descansar, que te puedas sentar y oír una música... Es decir, a mí me parece que sería importante el que haya lugares donde la gente se pudiera esparcir con tranquilidad. Unos lugares donde tú entres y digas: “Uf, yo me quedo aquí”. Hacer que nuestra canchita esté activada todo el día, que esté bien pintada, que haya unos horarios de los que digas: “Guao, mira todas las actividades que hay hoy”, que en los cafetines haya siempre algo presente que te provoque comer allí porque no estás solo, porque la comida es rica, porque tiene un precio accesible para los estudiantes; porque hay actividades que me invitan a quedarme. Hay alguien tocando guitarra, hay alguien tocando piano, hay alguien que está haciendo una magia; inventando cosas que no solo sea El Pingüino para los talentos, sino que el talento esté presente constantemente en la universidad. Eso me encantaría. Que la gente joven diga: “Ay no, mamá, me tengo que ir a la Monteávila porque ahorita hay una obra de teatro” o “Un profesor me pidió que lo ayudara con un club de excursionismo”, por decir algo.

Tiene que haber tantas cosas. Esa es la imagen que debemos proyectar porque si queremos ser una universidad flexible, pero a la vez completa, elástica, una caja de herramientas, como son todas las facultades aquí presentes, porque nosotros tenemos una transversalidad común. Esos temas humanos, ese humanismo cristiano, esos temas antropológicos, filosóficos, etc.... Pues eso empieza por tratar a la persona como es y que se sienta importante, querida, agasajada; que quiera estar aquí, que quiera crecer con la Monteávila.

A mí me encanta pensar que nuestros alumnos tienen la edad de la Monteávila. ¡Entonces, nosotros con más razón somos jóvenes! Esta universidad es muy joven. Tiene que dar imagen de esa juventud, pero con la trayectoria centenaria de lo que

es la filosofía, lo que es la comprensión del ser humano, y eso significa entender que a todos nos pasan cosas, entender que a veces alguien está cansado, entonces tiene que tener la posibilidad de tener un lugar donde pueda descansar y reponerse. Me parece que esa es la imagen. Una imagen de ser un lugar donde los alumnos puedan llegar y querer quedarse. Que no se quieran ir.

E: ¿Qué color relacionas con la universidad y por qué?

TA: La relaciono con el verde porque siempre ha estado presente. Pero también porque nosotros, cuando empezamos la universidad, me acuerdo que yo estaba en ese equipo, que teníamos que poner algo en la entrada y no podíamos poner la cara de un alumno porque no teníamos ninguno todavía. Hay un pintor, del que no me acuerdo el nombre ahorita. Es un irlandés que está aquí en Venezuela, y él hizo unas acuarelas de La Casona que yo vi un día en mi casa y dije: “Guao, estas acuarelas son bellísimas. Me encantaría que conociéramos a este autor para pedirle que nos haga algo de la Monteávila porque nosotros no tenemos nada. Y si hace unas acuarelas de El Ávila podríamos usarlas como imagen”. Entonces él hizo esas acuarelas que estuvieron algún tiempo en la entrada y que están ahorita en algún lugar, no me acuerdo dónde, no sé si en el Anexo hay alguna. Pero eran unas acuarelas como de 1x60, una cosa así. Y claro, las acuarelas son algo muy suave, algo que te llama a verlo y eran de El Ávila y de nuestra plazoleta, que entran y están todas esas trinitarias allí. Nuestras acuarelas eran de paisajes porque nosotros no podíamos enseñar hechos. Teníamos que enseñar el nombre que era Monteávila. Podíamos jugar con el nombre. Y yo pienso que eso es importantísimo porque El Ávila es un ícono de Caracas. No solo de Caracas, sino también de Venezuela. Uno cuando está en cualquier lugar y ves El Ávila dices: “Ah, ya sé dónde estoy”, aunque estés lejísimo. Ese es mi punto de referencia. Entonces yo creo que los colores de El Ávila que es verde, pero no es un verde determinado, es toda una gama de verdes claros, oscuros; esos colores que caen sobre El Ávila, que a veces lo ves más amarillo... El azul que está en el cielo también... Me parece que esos colores van bien con nuestra universidad.

Me gustan los colores pasteles. De hecho, en la página web estamos hablando de que quizá podríamos, al hablar de la historia de la universidad, hacer un enfoque con estas acuarelas porque la historia tiene que ver con un desarrollo pequeño, progresivo, como cualquier criatura. Nadie nace gigante de una vez porque es monstruoso. Y a los niños siempre se les viste de colores pasteles. Esos colores pasteles me parecen que invitan como a la comprensión. Ayudan a que haya como un trato más humano, más tierno, aunque esa palabra no es muy adecuada para hablar de color, pero sí. Son colores que no son fuertes, que no te imponen, sino que son colores que se ponen a tu altura. No te miran hacia abajo sino que, de repente, uno con un verde esperanza se siente como en la naturaleza, que estás entrando a la universidad y hueles a todo lo que la rodea: humedad de frescura, de helechos, de El Ávila. Todos esos olores me parece que son colores suaves, no fuertes. En ese sentido, creo que podemos aprovechar, para lograr cercanía, ese tipo de colores en algunos momentos.

Yo no estoy casada con un solo color, o dos colores, que quizás antes en las tipografías, en toda la identidad gráfica de una institución, tenías que respetar unos colores. El logo tal vez tiene que ser de un color, el color de cada carrera, etc.... Pero después, yo creo que hay que romper los paradigmas. Yo creo que hay que atreverse, que hay que ser rebelde e irreverente alguna vez con los colores tradicionales.

E: En tu opinión, ¿te parece que se debería hacer alguna renovación al verde, al logo, a la tipografía? Tal vez un detallito o algo más diferente... ¿Qué piensas?

TA: A mí, el escudo, me parece que es bueno. Es muy sencillo porque es el cerro El Ávila. Luego, la tipografía no sé si es muy mayúscula a veces. A mí me gustan las minúsculas, me gustan las letras que tienen movimiento, me gustan las letras que son cercanas. Se podría jugar con otros colores. El sello sí me parece bonito porque es limpio, sencillo, no tiene ese poco de cosas que, tienen importancia en los escudos y un significado... Blanco, limpio, sencillo: me gusta.

Yo con las letras pondría unas en la página web, pondría otras en Instagram, pondría otras en toda la señalización de la universidad. Me parece que con eso se puede jugar mucho, dependiendo de lo que se quiera. No es que tú tengas que usar la misma tipografía en cada cosa que haces. Sí en la papelería, sí, quizás, en los correos académicos. ¿Por qué? Porque da orden, estructura, personalidad. Pero luego el resto es parte de esa novedad que queremos alcanzar. Podemos pensar en una tipografía especial para la identificación o la señalización de la universidad. Eso sí: si usamos una, no vamos a poner en cada oficina una distinta. Que haya una homogeneidad en el tiempo. Si en tres años nos cansamos de estas letras, las volamos y nos vamos con otras. Porque si estamos hablando de facultades elásticas... Por ejemplo, Comunicación Social es completa, elástica, total, etc. ... Si es total, todo cambia. Que no nos extrañe si de repente en un estudio ponen todos los tipos de letras mezcladas. No pasa nada.

E: Que sea flexible.

TA: Sí, que sea flexible. Que haya una identidad en cuanto a la temática de un momento determinado. Estamos ahorita en la página web: bueno, es la página web de este año. Tal vez dentro de 2 años tenemos que cambiarla. Eso no significa que irrespetamos los colores, que irrespetamos la identidad. Eso significa que estamos creciendo constantemente, como una persona.

Yo tengo una prima que, como buena abogada, siempre se vistió de colores serios, muy blanco y negro, y ahora ni los puede ver. Entonces es la mujer de los colores porque se hartó de verse todo el día en blanco y negro. Y eso nos puede pasar, que nos cansemos de una tipografía o que ya no representa lo que queremos señalar. Quizás en un principio teníamos que crear algo que nos identificara. Todas las empresas e instituciones tienen que tener íconos que sean imagen con los que puedan ser reconocidos, pero cuando ya tienes una cierta personalidad, puedes cambiar, puedes ponerte accesorios; ya eres tú. Al principio, esta conversación hubiera sido absurda por ese pilar de no contradicción que dice la filosofía: tú no

puedes ser y no ser al mismo tiempo, en la misma circunstancia. En cambio, ya tenemos personalidad y la podemos modernizar, oxigenar. Darle un aire nuevo.

E: Del branding salieron tres atributos que son los principales de la marca: inspiradora, empática y visionaria. Quería preguntarte: ¿cómo imaginas la universidad visualmente, en fotografías o simplemente según lo que te inspira, según estos atributos? ¿Cómo ves a la universidad siendo inspiradora, cómo la ves siendo empática y cómo la ves siendo visionaria?

TA: La veo como persona. Nosotros no podemos mostrar un edificio o una estructura definitiva todavía porque estamos creciendo. ¿Pero cómo veo a la universidad inspiradora? Con cara de persona. Una persona es capaz de asombrarse, pero uno se asombra sobre todo de la belleza. Bien sea de la naturaleza, que tienes al lado. A El Ávila hay que sacarle punta; a toda esa imagen. Pero luego, de las personas con las que nosotros trabajamos, es decir, de nuestros estudiantes fundamentalmente porque, ¿quiénes nos inspiran? Nuestros estudiantes. ¿Para qué estamos aquí? Por los estudiantes. Entonces, inspiradora es, para mí, cara de gente joven, rostros de gente joven, que se alucinan, de alguna manera, con lo que van descubriendo de sabiduría de sus profesores, de sus lecturas, de su formación constante. Eso es inspirador. Se inspira a una persona.

Luego... Recuérdame la segunda palabra.

E: Empática.

TA: Empática. También. Para mí todos estos atributos son atributos en relación con personas. Empatía tiene que ver con saberle llegar a los alumnos, saber hacer crecer a los alumnos, saber enamorar a los profesores de sus alumnos, saber que esos alumnos pueden regresar después, entonces esa empatía no se queda in situ, en casa, sino que se extiende a nuestros exalumnos, que quisiéramos que regresaran. Si nosotros de verdad somos empáticos, estaremos llenos de personas siempre. Será un eterno retorno de esos como el de Odiseo. Ese “regreso del padre”, aquí es el regreso del hijo, por decirlo de alguna manera. Constantemente esperando el

regreso de nuestros alumnos porque, si lo hemos hecho bien, ellos van a querer estar aquí, ellos van a querer compartir, brindar apoyo a los proyectos educativos. No solo apoyo económico, financiero. Ideas, refrescar también la academia con sus aportes, con sus logros. Siempre estar en constante retorno. Eso para mí es empatía. Crecer desde adentro, pero también crecer con esos tentáculos de alumnos que han salido de aquí y que están mostrando quién es la Monteávila afuera. Esas personas que están en un lugar e inspiran una idea de lo que debe ser el trato personalizado con el cliente, con el alumno si es un profesor. No solo con las carreras que tenemos ahora sino ese dejar huella en la sociedad. Que nosotros de verdad inspiremos en esos ambientes de trabajo en los que nos encontremos a y con nuestros alumnos, pero sobre todo saber que la Universidad Monteávila inspirará solo a través de sus alumnos y sus realizaciones, trabajos, proyectos, iniciativas, etc.

Por ejemplo, pienso ahora en algo que quizás es muy puntual, pero es esta parada de autobús que acaban de hacer en El Hatillo porque fue un convenio que se hizo con las autoridades. Ahí no dice: “Realizado por la Universidad Monteávila. Esto es un aporte...”, no. Quizás nadie se enteró que eso lo hizo la Monteávila porque no hay un cartel, pero cuando la gente pasa por ahí dice: “Al fin hicieron esto”. No es show-off. No es mostrar, haciendo que el otro se quede opacado. Sino que es ponerme al lado del otro y que los dos podamos construir algo. Que el otro quiera unirse a este proyecto porque vale la pena, porque crezco en él y ayudo a otros a crecer en él.

Me parece que todo tiene que ver con sacar las posibilidades que hay en el otro. No querer hacerlo a mi imagen y semejanza, sino que él tiene sus talentos, sus maravillas y no tienen que ser las mías, las que yo quiero. Saber crecer y admirar al otro por lo que es, no por lo que me gusta que tiene o por lo que me parece que debería ser. No es inspirar al otro a ser lo que yo quiero que sea.

## **Anexo 8: Entrevista a Andreína Goncalves**

Eloísa Arias (E): ¿Cómo cree que la universidad deba proyectarse visualmente: sobria, elegante, divertida, juvenil...? ¿Cómo espera que la universidad sea percibida visualmente?

Andreína Goncalves (AG): El verde puede ser lejano. Haría la imagen más juvenil y divertida. Más ligera. Ampliaría, variaría la paleta de colores.

No hay garantía de la percepción de la gente. Por eso la universidad debe ser lo más clara posible en sus informaciones.

E: ¿Qué color relacionas con la universidad y por qué?

AG: El verde. No estoy segura de si es porque estuve tanto tiempo en la universidad y ese era el color que predominaba, pero cuando lo pienso, como te dije hace un ratito, el color verde me resuena con la universidad. No tiene que ser ese verde botella de ahorita, pero me resuena por la montaña, porque estamos ahí, porque nos llamamos Monteávila. Creo que el verde me resuena, pero también creo que se puede combinar y tener una paleta asociada más amplia.

E: Hablando un poco de renovar, ¿crees que debería hacerse alguna renovación o algún cambio en el logo, en la tipografía?... Ya hablamos de los colores, capaz ampliar un poco más la paleta, pero enfocándonos en esos elementos, ¿crees que deberían cambiarse?

AG: Bueno, un cambio de imagen siempre es como un reto y un riesgo, ¿no? Ahorita el logo de la Monteávila es el nombre con el escudo a la izquierda, el que es con letra con serif. La letra con serif siempre es como más tradicional, más elegante, que da confianza... Esa es una opción, como para modernizar, hacer ahí un refrescamiento. Puede o no tomarse. Lo que sucede es que, si uno se va por ese camino, es un camino que tiene un trabajo grande de cambiar esa imagen. No es

solamente el cambio de logo, sino que tiene que ir acompañado de toda una campaña en el que vas a cambiar la imagen, que es mucho más amplio que solo el cambio de logo.

A mí me parecería cheverísimo un proyecto para hacer eso. Si es necesario o no, no lo sé. Creo que podría hacerse o no. Y si se hace, asumir que es un proyecto que va mucho más allá que solamente el cambio del logo.

E: Con el proyecto del posicionamiento, salieron tres atributos de la universidad que quieren proyectar: inspiradora, empática y visionaria. ¿Cómo crees que se podrían reflejar en las redes, a nivel visual, en la página web de la universidad...?

AG: Por supuesto, con el tipo de contenido. Ya no hablo ni siquiera de diseño gráfico sino del tipo de cosas. Esa parte de inspiradora: contando historias que inspiren. Colocar allí cosas que a los muchachos los haga soñar, contar cuentos de alumnos o profesores. Retratar cómo se acompaña a los estudiantes para la parte empática. El tema de contenido es una de las aristas.

Desde el punto de vista gráfico... Va a tener que ser de acuerdo a esa identidad que se vaya a definir, obviamente. Creo que lo gráfico acompañará al contenido. Lo importante es hacer el tipo de contenido y mostrar cosas. No tiene que ser necesariamente una cosa escrita, sino mostrando esas cosas de la universidad, qué es lo que hace que la universidad sea visionaria: los planes... Tal vez sea como una ventana para mostrar las cosas que hacen los estudiantes. Creo que habría que sentarse a hacer una grilla de contenido y ver qué cosas reflejan esos atributos, y asegurarse de que siempre salgan. Cuando yo estaba, lo que más salían eran eventos. Al final, hay otro tipo de contenidos que a veces se lo comen los otros. Por ejemplo, los eventos se comen el resto. Habría que prestar atención para que sí salieran, del modo más natural.

## **Anexo 9: Sesiones de los focus groups**

Focus groups - Sesión 1:

[https://drive.google.com/file/d/1MgoGGOUg\\_NQgBtUMaDFHXoBO5G5b92W5/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MgoGGOUg_NQgBtUMaDFHXoBO5G5b92W5/view?usp=sharing)

Focus groups - Sesión 2:

<https://drive.google.com/file/d/1UmBNt-JwBMMNQwsC4diMOGnQB4kLoncB/view?usp=sharing>

Focus groups - Sesión 3:

<https://drive.google.com/file/d/1Tj21aFwfv4d1kpNxLrYv2rCR6ltbQrM1/view?usp=sharing>

Focus groups - Sesión 4:

<https://drive.google.com/file/d/1ZemNgv72J2lgKTjCYly2TibaVPv8N9Yc/view?usp=sharing>

## **Anexo 10: Propuesta de manual de marca**

Propuesta de manual de marca:

<https://drive.google.com/file/d/1Wfc-pGjTRCHjgEr31J9A9ly8IlcfYSSO/view?usp=sharing>