

---

# Cómo hacer un buen plan de empresa

---

PID\_00250344

Carolina Díaz-Espina

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---





Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació per la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. Estructura de un plan de negocio.....</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>2. Definir la idea de negocio. Objetivo: crear valor.....</b>     | <b>10</b> |
| 2.1. Conocer el mercado. Objetivo: diferenciación .....              | 13        |
| 2.2. Conocer al cliente. Objetivo: fidelización .....                | 17        |
| <b>3. El networking como pilar y trampolín. Objetivo: Sumar.....</b> | <b>19</b> |
| <b>4. Las fuentes de financiación. Objetivo: Crecer.....</b>         | <b>21</b> |
| 4.1. Crédito .....   | 24        |
| 4.2. <i>Business angels</i> .....                                    | 24        |
| 4.3. <i>Crowdfunding</i> .....                                       | 25        |
| 4.4. Capital riesgo .....  | 25        |
| 4.5. <i>Renting</i> .....  | 26        |
| <b>5. Marketing y medios. ¿Cómo dar a conocer nuestra idea?</b>      |           |
| <b>Objetivo: Volar.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>31</b> |



## Introducción

Como decía Picasso, “la inspiración llega trabajando”. Y es en medio de la actividad profesional donde, en muchas ocasiones, se detectan servicios o productos que aún no están en el mercado y cuya existencia mejoraría la experiencia de los usuarios. También se encuentran demandas que no están satisfechas o que se podrían satisfacer de una mejor manera. Estamos así ante el descubrimiento de un mercado potencial. Un **mercado** es el punto de encuentro entre los que tienen una necesidad y aquellos que pueden satisfacerla a un precio, es decir, el encuentro entre la oferta y la demanda. La oferta suele estar compuesta por empresas o personas físicas que producen los bienes y servicios y los ponen a disposición de la demanda a un precio determinado.

Uno de los principales objetivos de alguien que presta servicios o vende productos es satisfacer esas demandas detectadas de una manera más eficiente que el resto de empresas del mercado. Esto es algo complicado porque las compañías suelen operar en mercados competitivos donde hay muchas empresas ansiando hacerse con el mismo espacio en el mercado. Y si pensamos en el contexto digital esto adquiere cierta complejidad. Ahora es más fácil que nunca difundir mensajes, crear webs donde publicar contenidos, enviar alertas y establecer relaciones con usuarios, independientemente de si se es un profesional o un aficionado. Pero esto, que puede parecer negativo, es una gran oportunidad y no debe desanimarnos como emprendedores porque, si la idea es buena, lo tenéis más fácil que nunca para echarla a andar. La clave es aportar valor en los mercados existentes. Para ello es necesario afinar muy bien el segmento de clientes o usuarios a los que nos queremos dirigir, y presentar la propuesta de valor de manera que quede claro el valor añadido que se ofrece con respecto a la competencia.

Por supuesto, no podemos olvidar que el objetivo fundamental de una empresa es la de satisfacer necesidades para obtener beneficios. Nadie invertiría su tiempo y dinero en adquirir equipos, contratar personas e investigar el mercado si no va a tener un rendimiento. También sería muy complicado atraer inversores para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Pero ¿cómo saber si esa idea puede convertirse en un negocio? ¿Qué necesitamos para desarrollarla? Y si no tenemos dinero, ¿ya no podemos llevarla a cabo? Estas y otras dudas suelen presentarse cuando uno se ha decidido en desarrollar su proyecto empresarial y, a veces, acaban por paralizar el proceso.

Para conocer en detalle la cultura emprendedora en el sector de la comunicación y dar respuesta a algunos interrogantes que hemos planteado anteriormente, en las próximas páginas hablaremos del contexto de transformación digital que estamos experimentando en todos los sectores, y especialmente en

las empresas del ámbito de la comunicación. Además, trataremos los diferentes aspectos que hay que tener en cuenta para desarrollar el plan de empresa o plan de negocio de nuestra idea.

- **Cómo plantear un buen plan de empresa**

Toda empresa comienza con una idea y pensar en las dimensiones implicadas en la idea de negocio es fundamental para emprender. Conocer a los clientes, sus necesidades, de qué manera podemos satisfacer mejor dichas necesidades; cuánto nos va a costar y cuánto están dispuestos a pagar o cómo vamos a llegar a ellos son aspectos que plantearse para definir el modelo de negocio de la compañía.

Es muy poco probable que una iniciativa empresarial "resete" un mercado. Es cierto que en los últimos años han proliferado ideas de negocio realmente revolucionarias. Por ejemplo, Apple, en 2007, lanzó al mercado el primer iPhone. El mercado de la telefonía móvil ya existía y estaba consolidado con empresas como Nokia, Siemens o BlackBerry. Sin embargo, lo que hicieron fue revolucionarlo con el teléfono inteligente 100 % conectado. Ellos crearon una necesidad que cambió por completo un mercado preexistente. Lo mismo podría decirse que ocurre con empresas como Uber o Cabify. El mercado del transporte urbano de pasajeros a demanda ya existía con el taxi, pero estas empresas han dado un punto diferencial al tener perfiles públicos de usuarios y conductores, la posibilidad de evaluar a ambos, poder contratar y pagar un servicio con el móvil e, incluso, conocer de antemano el coste del trayecto. En realidad, no han creado un nuevo mercado, sino que han **mejorado la oferta** y están intentando satisfacer de una manera más eficiente y valiosa las necesidades de movilidad de los usuarios.

Por eso, si tenéis ganas de emprender u os gustaría ser vuestro propio jefe, pero no sabéis muy bien cómo, no hace falta que tengáis el *megainvento* del siglo. Basta con observar el entorno y ver cómo mejorar la experiencia de consumo de las miles de operaciones que hacemos a lo largo del día y de las millones de cosas que usamos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que se llega más lejos en equipo e involucrando a más gente en el proyecto que solo, de ahí la necesidad de sistematizar de algún modo todo lo que se quiere llevar a cabo y buscar a quien nos pueda ayudar. Aquí es donde aparece la necesidad de un plan de negocio. Algunos emprendedores como Josef Ajram e Isra García no creen en la necesidad de hacer un plan de negocio al uso o invertir todos los esfuerzos en esta fase del proceso de emprendimiento, puesto que la incertidumbre y el cambio son constantes en los mercados y, por eso, es muy poco probable que un plan de negocio pueda tener en cuenta dichas contingencias. Sin embargo, y aunque compartiendo sus ideas, puede ser interesante intentar dar forma a un plan de negocio. Existen tantos planes de negocio como ideas hay en el mercado.

No se trata de hacer un documento estándar, sino de recoger los pilares fundamentales que toda idea de negocio tiene, para poder ser presentados a posibles *partners*, inversores o empleados.

Por todo ello, en las próximas páginas recogeremos algunas nociones sobre qué ha de tener un plan de negocio. Más que una propuesta cerrada, trataremos de reflexionar sobre cada una de las partes en sentido general. Esta propuesta es lo suficientemente flexible para que pueda adaptarse a distintos mercados, sin necesidad de encasillarse o perderse en detalles. Hay propuestas muy valiosas provenientes tanto del ámbito público e incluso desde publicaciones de divulgación. Lo fundamental es conocer qué partes ha de tener y cómo plantearlo.

Un **plan de empresa** o plan de negocio es un documento que recoge, fundamentalmente, una idea de negocio que se quiere desarrollar, los principales objetivos de la empresa que los va a desarrollar, los clientes a los que va dirigido, la inversión necesarias y la rentabilidad esperada.





## 1. Estructura de un plan de negocio

Como hemos visto anteriormente, un plan de negocio ha de contener las partes fundamentales de la actividad económica que se quiere iniciar. Ha de estar planteado de manera clara y concisa, de tal forma que se entienda el proyecto. Dicho plan es la herramienta fundamental a la hora de buscar inversores. Más adelante, nos detendremos en las distintas fuentes de financiación a las que podemos acudir, pero como idea general, e independientemente del nivel de rentabilidad que busquen, el proyecto ha de estar bien explicado y estructurado, puesto que probablemente sea el primer contacto que tengan con él.

El **sumario ejecutivo** ha de contener la base de nuestro proyecto, es decir, qué tipo de producto es, a quién está dirigido, en qué mercado se inserta y con quién compite y, por último, cómo va a ser viable el proyecto. Es decir, cómo se va a estructurar la compañía y de dónde va a obtener sus ingresos.

La presentación de **la misión, la visión y los valores** de la empresa a través del origen y evolución del proyecto, el equipo que lo ha pensado y la idea en sí son los siguientes pasos para presentar nuestro proyecto y explicarlo a terceros.

El **estudio de mercado** será lo que muestre que conocemos el terreno en el que queremos desarrollar nuestra empresa. Estudiar la evolución del mercado, la competencia, el segmento de clientes y los canales de distribución necesarios y disponibles para conectar a la oferta con la demanda son las bases de esta parte.

La **estrategia comercial**, entendiendo por tal desde el lugar donde va a estar el negocio, la estrategia de precios, de ventas y comunicación, constituye el cuarto escalón del plan de empresa.

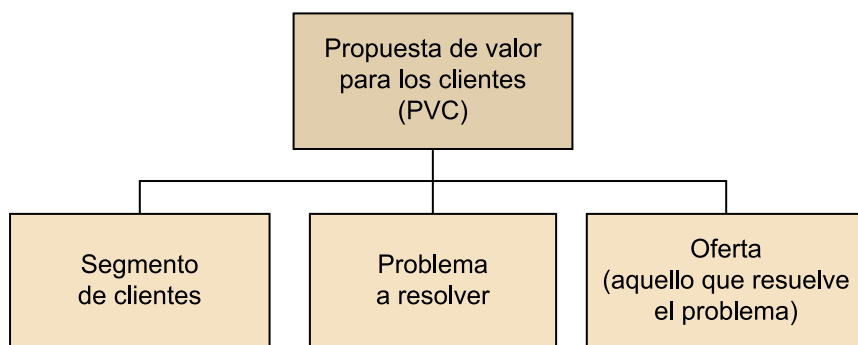
Por último, estaría el **plan financiero**, que recogería la fórmula para generar ingresos, el plan de financiación y la planificación de las cuentas de resultados, el balance de situación y flujos de caja.

Sin embargo, aunque esto puede servir de guía para concretar un plan de empresa, vamos a dedicar las siguientes páginas a reflexionar sobre los cuatro pilares básicos para desarrollar una idea de negocio: la idea, el *networking*, el acceso a la financiación y el plan para darla a conocer o plan de marketing y medios. Como iremos viendo a lo largo de las siguientes páginas, pensar sobre estas cuatro patas nos ayudará a completar el plan de negocio, pero abordado desde esta perspectiva nos permitirá comprender la idea de fondo tras un plan de negocio y nos dará una visión para abordarlo de una manera más flexible.

## 2. Definir la idea de negocio. Objetivo: crear valor

El objeto nuclear del plan de empresa es la idea de negocio. Es decir, la propuesta de valor por la que los clientes están dispuestos a pagar. Dicha idea tiene que resolver un problema o una necesidad a cuanta más gente mejor. Es importante buscar resolver una necesidad y buscar a aquellos que están dispuestos a pagar por ello porque eso hará que el negocio salga adelante.

Figura 1.



La propuesta de valor estaría cimentada sobre la idea de resolver un problema a un segmento de clientes con un producto o servicio concreto, a lo que llamamos oferta.

Cuando se habla de resolver una necesidad, se puede caer en el error de pensar en una necesidad que yo tengo. Pero una necesidad personal insatisfecha no siempre puede ser una necesidad general, por lo que es muy importante contrastar la idea en el mercado. Esto se puede hacer hablando con personas de nuestro círculo más cercano, hasta con expertos del sector. Los más próximos, al conocernos, podrán probar nuestro grado de compromiso y a ser honestos con nosotros mismos sobre lo que podemos hacer y lo que estamos dispuestos a trabajar. Analizar nuestras debilidades y fortalezas es una tarea personal en la que nos pueden ayudar los que más nos conocen, y que es muy importante clarificar antes de ponernos en marcha. Por eso, no podemos despreciar e incluso debemos cultivar una red de apoyo que nos sostenga y anime en el proceso, aunque sin dejarnos caer en el autoengaño o en la complacencia. En un segundo plano, quizás la familia y los amigos también nos puedan echar una mano aportando dinero o experiencia. En este punto es nuclear contar con el conocimiento de personas del sector que puedan evaluar el grado de viabilidad de nuestro proyecto, cuáles son sus puntos fuertes, en qué lugar de la industria se enmarca, cómo mejorar la idea para llegar a un público más amplio y mejor.

Las ideas pueden ser de muchos tipos, pero se tiende a pensar que hay tres tipos de ideas de negocio:

- Ideas de alto impacto. Son aquellas que buscan generar cambios a gran escala que pueden tener impacto en la economía de un país o, incluso, mundialmente. En los últimos años, con la revolución 2.0 empresas como Google o Facebook suelen ser consideradas negocios de alto impacto por la forma efectiva de resolver una necesidad y por la influencia ejercida en el ámbito global.
- Ideas de producto. Buscan soluciones prácticas para resolver una necesidad. Suelen hacerlo con productos difícilmente imitables o que se anticipan a una necesidad, de tal forma que se convierten en únicos. En este ámbito, la industria de la telefonía móvil o de los aparatos tecnológicos en general podrían servirnos de ejemplos.
- Ideas de servicio. Como su nombre indica, buscan satisfacer las demandas de uno o varios segmentos de clientes a través de servicios, bien con el factor humano o bien mediante el uso de las tecnologías. En este sentido, las compañías aseguradoras o la banca son sectores que aglutinan servicios que son necesarios y valorados por distintos tipos de clientes.

Independientemente de dónde se enmarque nuestra idea, para llevarla a cabo tendremos que elegir un “vehículo” que nos permita transportarla. Con esto nos referimos a que tendremos que tomar decisiones sobre cuál es la mejor forma de hacernos sostenibles, proteger la idea y desarrollar el negocio. Estamos hablando, en definitiva, de elegir una forma jurídica que nos lo permita. Aunque, como veremos más adelante, no es necesario conocer cada uno de los aspectos legales o económicos implicados, sí que es importante hacer una serie de preguntas sobre tres cuestiones fundamentalmente:

- Cuántos socios vamos a ser. Es decir, cuántas personas van a aportar capital para crear la empresa.
- Con qué capital vamos a contar a la hora de constituir la compañía.
- Qué riesgo estamos dispuestos a asumir.

Tabla 1.

|                       | <b>Sociedad anónima</b>                                    | <b>Sociedad limitada</b>           |
|-----------------------|--|------------------------------------|
| Denominación          | Distinto a cualquier otra sociedad                         | Distinto a cualquier otra sociedad |
| Naturaleza            | Naturaleza mercantil                                       | Naturaleza mercantil               |
| N.º de socios         | Mínimo 3 socios (nadie más de 1/3 capital social cada uno) | Mínimo 1 socio                     |
| Capital social        | Mínimo 60.101,21 €   | Mínimo 3.005,06 €                  |
| Personalidad jurídica | Propia   | Propia                             |

|                                   | Sociedad anónima   | Sociedad limitada  |
|-----------------------------------|--|--|
| Desembolso fundacional            | El capital social debe estar íntegramente suscrito y desembolsado al menos en un 25 % mediante aportaciones dinerarias o no dinerarias. El capital está dividido en acciones.  | El total del capital social debe estar íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias o no dinerarias. El capital está dividido en participaciones nominativas.  |
| Responsabilidad frente a terceros | Limitada al capital aportado   | Limitada al capital aportado   |
| Fiscalidad directa                | Impuesto de sociedades   | Impuesto de sociedades   |
| Ventajas                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación de responsabilidad.</li> <li>- Posibilidad de que sean socios las personas jurídicas.</li> <li>- La condición de socio se puede transmitir libremente.</li> <li>- Prima el capital, no la personalidad de los socios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación de responsabilidad.</li> <li>- Posibilidad de que sean socios las personas jurídicas.</li> <li>- Se puede constituir con un único socio (S. L. unipersonal).</li> <li>- El rigor formal es menor que el de las sociedades anónimas.</li> <li>- Es la forma jurídica societaria más elegida.</li> </ul> |
| Inconvenientes                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una forma más compleja de organización, aconsejable solo para empresas con gran volumen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No puede dedicarse a actividades tales como bancos, aseguradoras, etc.</li> <li>- Sus trámites de constitución y puesta en marcha tardan 50 o 60 días.</li> <li>- En la práctica es la forma empresarial más ventajosa.</li> </ul>  |

Aunque existen diversas formas jurídicas para desarrollar una actividad empresarial, las formas más comunes suelen ser la sociedad limitada y la sociedad anónima. Las grandes diferencias entre ambas son el capital a aportar para constituirse (3.000 € y 60.000 € respectivamente), el número de socios y los sectores en los que pueden operar. Por lo demás, y en líneas generales, su organización interna es bastante similar. La sociedad limitada divide su capital en participaciones y la sociedad anónima en acciones que pueden ser libremente transmisibles. Los derechos y deberes de los accionistas o los participantes están contenidos en los estatutos de la empresa, que es el documento que rige el funcionamiento interno de las compañías. En ambos casos, las empresas están regidas por un grupo de personas, el llamado consejo, aunque su organigrama varía en función de si es una S. L. o una S. A.

Tanto las sociedades anónimas como las limitadas están reguladas por el texto refundido de la Ley de sociedades de capital 1/2010, de 2 de julio, así como por la Ley 14/2013, de 29 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Aunque siempre ha existido, en los últimos tiempos de crisis ha cobrado especial importancia la figura del profesional autónomo. Existe una figura muy conocida para desarrollar una actividad económica que es la del **empresario autónomo**. La legislación vigente define al autónomo como “una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo”. Para constituirse en empresario autónomo no existe un capital mínimo y tampoco existe un procedimiento como el de las sociedades, aun-

que sí debe darse de alta en la Seguridad Social (RETA), Hacienda y hacerse con la licencia de actividad en función de la comunidad autónoma y sector en que opere.

En términos de responsabilidad, su situación ha variado sustancialmente. Antes, en el caso de las deudas contraídas con terceros, el empresario autónomo respondía con todo su patrimonio ante terceros. Sin embargo, a partir de la Ley de emprendedores del año 2013, se introduce la figura del “emprendedor de responsabilidad limitada” por el que queda protegida su vivienda habitual en el caso de que no supere el valor de 300.000 euros.

Las decisiones referentes a esto no son las primeras que tenemos que tomar, pero es importante que le dediquemos algo de tiempo y busquemos asesoramiento sobre qué es lo que más nos conviene para salvaguardar los intereses personales y los del negocio.

Sin embargo, a lo que sí debemos dedicar tiempo desde el comienzo es a cada uno de los aspectos que ayuden a definir la idea de negocio y el mercado en el que va a competir.

## 2.1. Conocer el mercado. Objetivo: diferenciación

Aunque la viabilidad es una parte nuclear de cara a los inversores y a la continuidad de nuestro proyecto, lo cierto es que conocer el entorno y clarificar la estructura son aspectos clave en el éxito. Para poder estudiarlo y plantearlo mejor, contamos con distintas herramientas que nos pueden ayudar.

Por un lado, el clásico análisis DAFO es muy útil tanto para situarnos en el mercado como para conocer internamente la idea y la empresa que la desarrollará. DAFO es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Las debilidades y las fortalezas hacen referencia a la parte interna de la empresa. Las fortalezas son las ventajas competitivas de nuestro producto o servicio que nos serán útiles para explorar y explotar las oportunidades del mercado. Por el contrario, las debilidades son aquellos factores que limitan la capacidad de desarrollo de la compañía, por lo que es necesario neutralizarlas o al menos tenerlas controladas.

Tabla 2.

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| ¿Cuáles son las ventajas competitivas?<br>¿A qué recursos únicos tiene acceso la empresa?<br>¿Qué hace a nuestra oferta mejor que la de la competencia?<br>¿Qué hace que nos perciban como mejores? | ¿Qué es mejorable?<br>¿Qué perciben los públicos como débil?<br>¿Qué aspectos afectan negativamente al desarrollo y éxito del producto? |

**OPORTUNIDADES**

¿Qué tendencias del mercado podemos atender o adelantarnos?  
 ¿Existe una coyuntura económica favorable?  
 ¿Qué cambios se están produciendo en los consumos y hábitos de posibles clientes?  
 ¿Hay una legislación favorable?

**AMENAZAS**

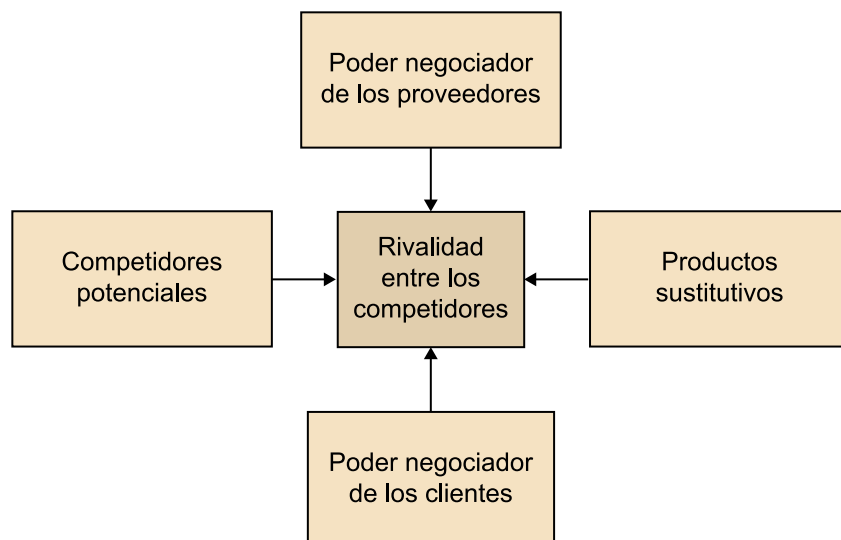
¿Qué hace la competencia que nos pueda poner en apuros?  
 ¿Existe algún riesgo económico?  
 ¿Hay posibilidades de detener la actividad de la empresa?  
 ¿Hay nuevos y mejores competidores?  
 ¿Existen problemas para la obtención de recursos?

El DAFO es una herramienta muy útil también de cara a examinar nuestras aptitudes como emprendedores. Son muchas las virtudes que podríamos señalar como útiles de cara a afrontar el reto de montar una empresa desde cero. Conocer, por ejemplo, el grado de motivación, nuestra propensión a ser creativos o a innovar, así como de asumir riesgos, puede ayudarnos a clarificar nuestra posición en las distintas etapas del desarrollo del proyecto. Dedicar un poco de tiempo a hacer una autoevaluación es importante y, por eso, siempre se señala como una parte muy importante en el proceso de crear una empresa. De fondo está la idea de que una buena idea, sin la iniciativa, trabajo y esfuerzo necesarios, no llegará muy lejos. Y todo eso depende directamente de nosotros.

Otra manera de recabar y estructurar información valiosa para el desarrollo del proyecto es el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo de análisis nació como respuesta al DAFO. Aunque no tiene en cuenta factores del entorno como la coyuntura económica, la legislación o las tendencias de futuro, es muy útil para estudiar la intensidad de la competencia dentro de un mercado o industria y así conocer el grado de interés de realizar inversiones y de obtener rentabilidad en dicho sector.

Las cinco fuerzas estarían divididas en las de competencia vertical, es decir, aquellas que hacen referencia a la capacidad de negociación de proveedores y clientes, y en las fuerzas de competencia horizontal, que serían la amenaza de productos o servicios sustitutivos, la amenaza de rivales establecidos y la amenaza de entrada de nuevos operadores.

Figura 2. Representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter



Los **clientes** son, en gran medida, la razón de ser de una empresa, ya que su objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de uno o varios grupos de clientes/consumidores/usuarios de la manera más eficiente posible. Si los clientes son un grupo específico que tiene muy claro el precio que está dispuesto a pagar por resolver su necesidad, podría suponer una situación de riesgo para las compañías puesto que tienen poco margen de maniobra en la fijación de precios, y por tanto, en definir sus niveles de rentabilidad. También el poder negociador de los clientes es alto en aquellas industrias que cuentan con muchas empresas que provean el mismo producto o servicio, ya que es muy fácil buscar una oferta mejor y, por tanto, cambiar de proveedor.

Toda empresa necesita de otras que les provean de bienes o servicios, ya sea desde materias primas hasta tecnología. Nuestra empresa es, por tanto, cliente de los **proveedores**. El poder de negociación de los proveedores es mayor cuanto más específico es un recurso necesario o si hay pocas empresas con capacidad para ofrecer dichos recursos. Si pensamos en un medio de comunicación, podríamos identificar como proveedores las agencias de noticias, de fotografías o las redes sociales como canales de distribución de contenidos. Una de las ventajas que proporciona internet es el amplio acceso a información para la toma de decisiones, por lo que es más fácil conocer nuevos proveedores y elegir uno con mucha información sobre lo que hace él y la competencia. Se suele decir que el poder de negociación de los proveedores viene determinado por cuestiones como el número de proveedores que haya en un sector y su nivel de organización, así como por su capacidad de decidir los precios.

Desde el punto de vista de las amenazas horizontales, la primera sería la amenaza de **entrada de nuevos competidores** o productos en el mercado. Un mercado con bajas barreras de entrada es poco atractivo, puesto que la ame-

naza es constante. La diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución o el contexto legislativo son algunos de los factores que otorgan una ventaja competitiva a las empresas.

Las **economías de escala** son un concepto económico que hace referencia a la reducción de los costes fijos unitarios a medida que aumenta la producción. Es decir, cuanto más se produzca, más se reducen los costes fijos puesto que se dividen entre más unidades. Los costes fijos son aquellos que se tienen independientemente de la producción, como los salarios de los empleados o el coste de la maquinaria. Por ejemplo, si la revista *Jot Down* cuenta con una tirada de 20.000 ejemplares y sus costes fijos son de 300.000, el coste fijo por unidad es de 15 €. Si aumentase la tirada a 25.000 ejemplares, el coste fijo por unidad pasaría a ser de 12 €.

Los **productos sustitutivos** son otra fuente de rivalidad en aquellos mercados en que hay muchos productos similares, por lo que, generalmente, su rentabilidad es baja y, por tanto, son mercados poco atractivos. Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen de manera similar una misma necesidad. Es el caso de las revistas del corazón, puesto que existen muchas cabeceras que ofrecen más o menos la misma información. Si el producto no goza de una diferenciación clara con respecto a la competencia, los precios de los productos sustitutivos son más atractivos o están más disponibles, puede que exista una amenaza real y haya una fuga de clientes de nuestro producto a otro de la competencia.

Por último, en el esquema de análisis de mercado de las cinco fuerzas de Porter, se muestra la rivalidad entre los competidores como una consecuencia de las anteriores. La rivalidad indica el grado de rentabilidad de un sector. Es decir, un sector es más rentable cuantos menos competidores tenga. La **rivalidad entre competidores** queda patente por las guerras de precios, la introducción de nuevos productos o en los enfrentamientos publicitarios, aunque en el caso de España esto se encuentra relativamente controlado. Con todo, desde el punto de vista de los clientes, que haya mucha rivalidad en el mercado es beneficioso porque, por ejemplo, tendrá un mayor poder de negociación al poder elegir entre productos diversos a mejores precios.

Aunque, como mencionamos anteriormente, existen muchas herramientas para evaluar el producto o servicio que queremos llevar al mercado, el DAFO y las cinco fuerzas de Porter nos pueden servir de gran ayuda. No hay que perder el foco de que son dos medios para conseguir un fin: plantear de la mejor manera nuestra idea de negocio. A continuación, procederemos a profundizar en dicha idea o propuesta de valor acercándonos también a la segmentación de clientes a los que queremos resolver una necesidad con nuestra idea.



## 2.2. Conocer al cliente. Objetivo: fidelización

Independientemente de dónde se enmarque nuestra idea de negocio, lo fundamental es la **creación de valor** para el segmento de clientes que queremos atender. El estudio de mercado va muy de la mano de la concepción de la idea. Por eso, a la hora de concretarla, hay que conocer muy a fondo al segmento o conjunto de nuestros clientes potenciales.

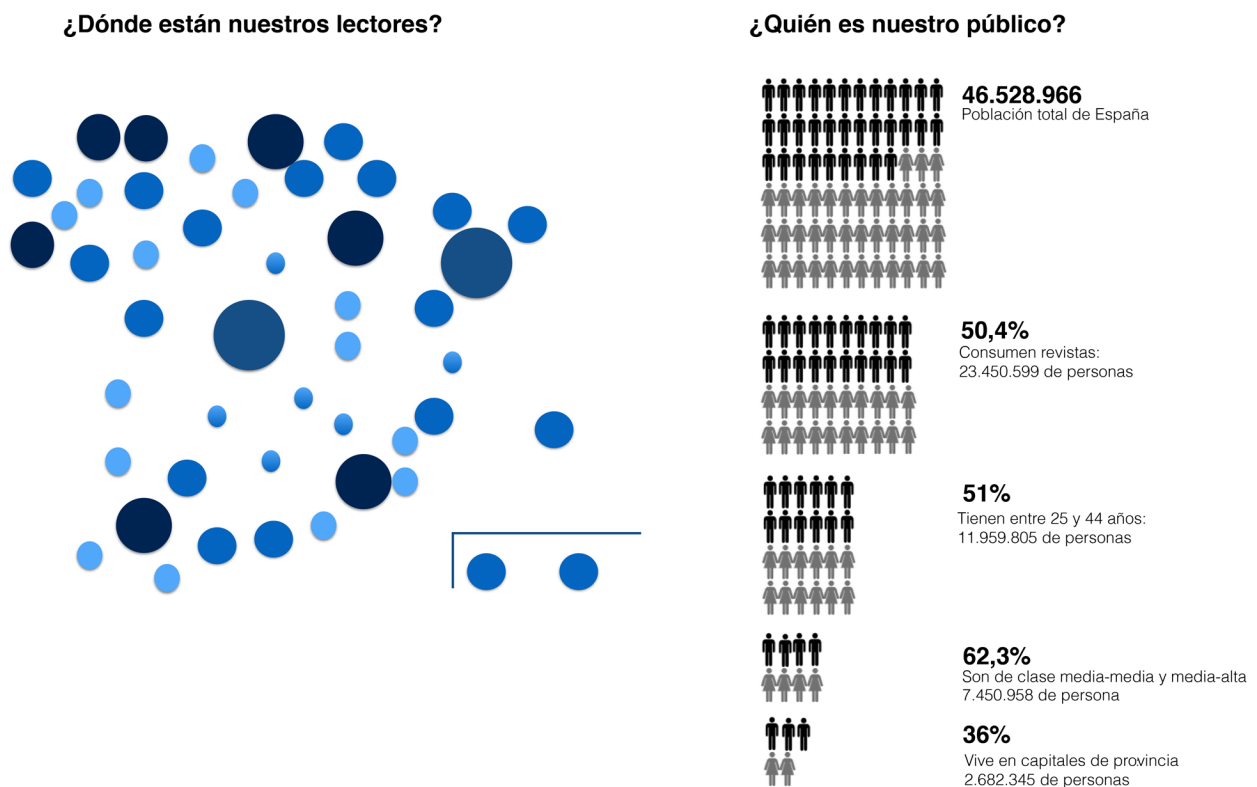
Nos interesa conocer al máximo a nuestro público, tanto con respecto a cuestiones sociodemográficas (sexo, edad, estudios, lugar de origen, etc.) como sus gustos o intereses. Queremos buscar el mercado que mejor se ajuste a nuestro tipo de empresa; también debemos adaptar al máximo la estrategia de marketing a nuestro público objetivo para conseguir atraerlo y fidelizarlo. Cuanto más afinemos el perfil, más posibilidades tenemos de dar en el clavo a la hora de plantear la idea. Podemos ir a un mercado generalista o a mercados de nicho con unas características muy específicas. No importa. Lo que importa es conocerlo y delimitarlo bien.

Aunque existe multitud de empresa que pueden hacer completos estudios de mercado, nosotros también podemos acudir a distintas fuentes. Desde el punto de vista sociodemográfico, podemos consultar el Insituto Nacional de Estadística. Sobre el uso de medios digitales, el Digital News Report es una fuente muy completa, así como el Estudio General de Medios para conocer las audiencias de los distintos medios.

Para delimitar el **público objetivo** podemos desarrollar una estrategia en cascada. Por ejemplo, si nuestra idea de negocio es una revista, podríamos partir de la población total de España: conocer cuántos consumen revistas; de los que leen revistas, cuáles tienen las edades a las que nos dirigimos y cuántos de ellos son hombres y mujeres, en el caso de que el sexo sea una variable demográfica a tener en cuenta para pensar nuestro producto. La idea es hacer un perfil o retrato robot del lector tipo de nuestro producto. Además, podríamos completarlo extrayendo otros datos, como lo que estarían dispuestos a pagar por un producto de las características que ofrecemos o en qué dispositivo estarían dispuestos a consumirlo.

A continuación, podemos ver un ejemplo de lo que podría ser el estudio de mercado de un proyecto empresarial en el mercado de revistas. Como se puede ver, se ha hecho un esquema en cascada con un diseño que acompaña la acotación de distintos datos que podrían ser de interés para definir nuestro público objetivo.

Figura 3.



Toda la información que podamos recabar sobre nuestro público objetivo siempre será menos de la que nos gustaría. Por ello, las encuestas o *focus group* también son herramientas para comenzar a testar la utilidad de nuestro producto o servicio. A pesar de tener mucha información de nuestros posibles clientes, las dudas y la incertidumbre nos pueden asaltar. Por eso, necesitamos la perspectiva de alguien con más experiencia en el sector o en el mundo empresarial para tener una visión 360° del proyecto. De ahí que dediquemos unas líneas a la idea del *networking* como una herramienta valiosísima en el proceso de creación de una empresa.

### 3. El networking como pilar y trampolín. Objetivo: Sumar.

La evaluación de nuestro proyecto es una idea que sobrevuela todo el proceso. Interrogantes e incertidumbres afloran sobre la viabilidad, sobre el interés que pueda suscitar o sobre si es útil o no. Nos falta perspectiva para analizar el proyecto, pero eso no quiere decir que no podamos encontrarla. Nos adentramos así en el universo del *networking*. El *networking* no deja de ser una gestión profesional de los contactos. El objetivo es trabajar estratégicamente una red de contactos tanto profesional como personal. Y a la hora de contrastar nuestro proyecto y buscar ayuda para ponerlo en marcha, una buena red de contactos es lo que marcará la diferencia. ¿Dónde podremos labrar esa red? Pues si echamos la vista atrás seguro que conocemos a profesores que nos formaron y que tienen una perspectiva que puede ser interesante para nosotros, compañeros de trabajo o jefes. Pero, además, existe multitud de eventos en los que extender dichas redes. Aunque no lo creamos, los encuentros sectoriales y eventos de *networking* son más comunes de lo que pensamos. En el caso del ámbito de comunicación, existen muchos congresos y encuentros que nos pueden resultar muy útiles, como el anual Congreso de Periodismo Digital de Huesca, el Congreso iRedes de Burgos, Hackatones, organizados por diversas compañías, etc. Solo hay que estar atento y estar dispuesto a ir tarjeta en mano dándose a conocer y mostrando interés por lo que hacen otros.

El *networking* puede tener tres utilidades básicas para nosotros:

- Encontrar a personas que nos ayuden a afinar el proyecto. Su colaboración es desinteresada y nos puede abrir las puertas hacia otras personas que puedan trabajar con nosotros e invertir en nuestro proyecto.
- Conocer a gente que quiera involucrarse con nosotros en el proyecto, bien trabajando o como socio. Esto va muy en la línea de que los grandes proyectos no salen adelante por una persona sola.
- Trabajar con un equipo que crea en nuestro proyecto y que esté dispuesto a dejar su tiempo y su dinero en él es la mejor manera de hacerlo crecer.

En el caso de llevar a cabo un proyecto periodístico, SembraMedia es un portal fundamental. Se trata de una iniciativa sin ánimo de lucro que busca apoyar nuevos proyectos digitales de periodismo, contribuyendo a su constitución y a hacerlos sostenibles. Cuenta con un comité de expertos dispuesto a ayudar a periodistas emprendedores y en su web se pueden encontrar numerosos recursos de interés para empezar una andadura empresarial en este sector.

Algunas de las decisiones más cruciales sobre la constitución de la compañía o del acceso a la financiación las tomaremos a partir de los consejos de terceros, porque una máxima del emprendimiento es que no se tiene por qué saber de todo, y la mejor manera de ser productivo es concentrar los esfuerzos en lo que sabemos y delegar lo que desconocemos o se nos escapa. De ahí la insis-

tencia de labrar una buena red de contactos compuesta por más emprendedores, abogados, economistas, inversores entusiastas de nuevos proyectos, gente motivadora, etc.

Como se ha ido viendo, el *networking* no se ciñe a una cuestión meramente económica, pero nos será útil para clarificar este punto. Tanto la investigación como el desarrollo de la idea y de la compañía necesitan ciertas inversiones de capital. Ese dinero no tenemos que tenerlo nosotros, de ahí que la búsqueda de financiación sea una parte muy importante del proceso, además de ser el principal objeto por el que se desarrolla un plan de empresa. Por eso, a continuación haremos un repaso por los principales instrumentos de financiación a los que podemos acudir.

## 4. Las fuentes de financiación. Objetivo: Crecer

No hay duda de que la búsqueda de inversores es uno de los grandes quebraderos de cabeza de los emprendedores. Sin embargo, una red de contactos amplia es la mejor forma de allanar este terreno.

Cuando uno piensa en buscar financiación parece que la cabeza se va directamente a los bancos. Obviamente, los bancos son la principal fuente de crédito para los consumidores en general. Sin embargo, y de cara a crear una empresa, existe una serie de instrumentos de financiación alternativos que también nos pueden ser muy útiles. Cada uno tiene sus características propias, sus ventajas y sus inconvenientes, por lo que es fundamental conocerlos individualmente para reflexionar sobre la forma de financiación más adecuada al momento empresarial. No es lo mismo buscar capital para constituir la compañía que para hacerla crecer desarrollando nuevos productos o servicios o para entrar en nuevos mercados geográficos.

Para acceder a cualquiera de ellos es necesario hacer una valoración de la empresa y una planificación. El balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, los flujos de caja y las ratios de endeudamiento, solvencia y rentabilidad son los documentos o datos contables más comunes. Aunque no es necesario saber hacerlos y, en estos casos, es bueno acudir a alguien que sepa de verdad, podemos dar unas pequeñas nociones de cara a ser introducidos en el plan de negocio y saber de qué nos hablan cuando nos pregunten por los estados financieros y el potencial rendimiento de nuestra empresa.

Un **balance** es un documento contable que hace referencia a la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado. Se hace mensual, trimestral y/o anualmente, pero sobre todo, cuando la empresa necesite información.

Tabla 3.

| ACTIVO  | PASIVO   |
|---|--|
| <b>Bienes:</b> lo que la empresa tiene<br><b>Derechos:</b> lo que a la empresa le deben | <b>Patrimonio neto:</b> aportaciones de los socios<br><b>Obligaciones o deudas:</b> lo que la empresa debe |

Como características fundamentales podemos señalar que un balance siempre está referido a un momento concreto, activo siempre es igual a pasivo y su resultado está expresado en unidades monetarias, en nuestro caso, en euros.

Cuando se dice que un balance no cuadra es porque activo y pasivo no son iguales, por lo que hay que comprobar en qué partida del balance hay un error puesto que el único modo de presentar un balance es cuadrado. Es decir, cuando activo y pasivo son iguales.

Desde el punto de vista temporal, el balance se encuentra dividido en dos partes:

- **Largo plazo.** Todo aquello que pertenece a la empresa o le puede ser exigido en un periodo superior a un año. Por ejemplo, en el activo estarían la maquinaria o bienes de equipo, y en el pasivo las deudas a pagar en el largo plazo, es decir, en más de un año.
- **Corto plazo.** Es todo aquello que se consume, adquiere o se paga en el mismo ejercicio. Como ejemplo, podemos mencionar en el activo las existencias, que son los consumibles necesarios para el desarrollo del producto o servicio y que se consumirán próximamente. En el pasivo encontraríamos las deudas a pagar en menos de un año.

A su vez, las partidas se colocan de menos líquido a más líquido. Es decir, de aquello que es difícilmente convertible en dinero a lo que es más rápidamente convertible. Por ejemplo, es más difícil convertir en dinero una maquinaria (por ejemplo, vendiéndola) que sacar el propio efectivo que uno tiene en el banco. Todo ello se recoge en la figura 4.

Figura 4. Balance de situación y principales partidas

| Activo   |                          | Pasivo                                      |
|--|--------------------------|---|
| Inmovilizado   |                          | Neto patrimonial                            |
| Inmovilizado material:                               | Inmovilizado inmaterial: | • Capital                                   |
| • Transporte   | • Patentes               | • Reservas (legal, estatutaria, voluntaria) |
| • Mobiliario   | • Derechos de propiedad  | • Resultados netos después de impuestos     |
| • Maquinaria   | • Fondo de comercio      |   |
| • Terrenos   |                          | <b>Exigible a largo plazo</b>               |
| • Edificios  |                          | • Préstamos                                 |
| • Amortizaciones (–)                                 |                          | • Provisiones                               |
| Inmovilizado financiero:                             |                          | <b>Exigible a corto plazo</b>               |
| • Inversiones financieras                            |                          | • Proveedores                               |
| • Préstamos concedidos a otras empresas              |                          | • Efectos a pagar                           |
|  |                          | • Acreedores                                |
| <b>Existencias</b>                                   |                          |   |
| • Materias primas                                    |                          |   |
| • Bienes terminados almacenados                      |                          |   |
| • Bienes semielaborados                              |                          |   |
| <b>Realizable</b> (saldos a favor inferiores al año) |                          |   |
| • Clientes   |                          |   |
| • Efectos a cobrar                                   |                          |   |
| • Otros deudores                                     |                          |   |
| <b>Disponible:</b> tesorería                         |                          |   |
| • Caja   |                          |   |
| • Bancos   |                          |   |

Otro documento interesante es la **cuenta de resultados** o cuenta de pérdidas y ganancias, que recoge la diferencia entre ingresos y gastos en un ejercicio. Partiendo de las ventas netas y haciendo un ejercicio en cascada en el que

vamos restando los costes asociados a la actividad y sumando los impuestos, podemos llegar al beneficio neto. Como se puede ver en la figura 4, la cuenta de pérdidas y ganancias tiene tres bloques:

- 1) El **margen bruto**. Recoge la diferencia entre los ingresos obtenidos de las ventas netas y los costes asociados a esos ingresos.
- 2) EBITDA. Al margen bruto le restamos los costes fijos, que son esos gastos que se van a tener se haga lo que se haga y se venda lo que se venda: seguros, oficinas, personal... De la diferencia del margen bruto menos los costes fijos nos da el EBITDA, en sus siglas en inglés, o el resultado antes de intereses, impuestos y amortizaciones (BAI).
- 3) Beneficio neto. Si al EBITDA o beneficio antes de intereses (BAI), impuestos y amortizaciones le restamos los impuestos, obtendremos el beneficio neto.

Figura 5.

|  |
|--|
| VENTAS NETAS                                     |
| - Gastos proporcionales de fabricación           |
| - Gastos proporcionales de comercialización      |
| <hr/>  |
| = Margen bruto                                   |
| - Amortizaciones                                 |
| - Gastos de estructura                           |
| - Otros ingresos y gastos                        |
| <hr/>  |
| = Beneficio antes de impuesto e intereses (EBIT) |
| - Gastos e ingresos financieros                  |
| <hr/>  |
| = Beneficio antes de impuestos (EBITDA)          |
| -Impuesto de Sociedades                          |
| <hr/>  |
| = BENEFICIO NETO                                 |

En realidad, tanto el balance como la cuenta de resultados son fotos fijas y fuentes de información. Pero para interpretarlos y llegar a conocer la situación real de la empresa y así tomar decisiones, debemos expresar la información que recogen. Para eso se utilizan los ratios, que no son más que fórmulas que nos dan unos coeficientes que en sí mismos nos dicen cuál es el estado de la compañía. Como la valoración empresarial es algo complejo y necesita de gente experta, vamos a citar tres ratios para que nos suenen. Lo que se suele evaluar es la liquidez, la solvencia y el grado de endeudamiento de las compañías.

La **ratio de liquidez** es el resultado de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante. El valor recomendado es entre 1,5 y 2. Si el coeficiente obtenido es menor a 1,5 se considera que puede haber problemas de liquidez, y si es muy superior a 2, puede darse el caso de que haya activos infrautilizados. Para hacer frente a problemas de liquidez, se suelen aplicar medidas como buscar ampliaciones de capital, intentar reconvertir deuda a corto plazo en deuda a largo e intentar mejorar los cobros de clientes que aún no nos han pagado.

Por su parte, en el lado del **endeudamiento**, podemos evaluar cuál es el grado de endeudamiento a corto plazo, a largo y en total. La ratio de endeudamiento total se obtiene de dividir las deudas a largo y a corto entre el pasivo más el neto patrimonial. Se dice que el grado de endeudamiento es óptimo si se encuentra entre 0,4 y 0,6. Si está muy por encima quiere decir que puede haber problemas para hacer frente a las deudas y que la empresa puede tener problemas con el capital. Si, por el contrario, está muy por debajo, puede que la empresa tenga un exceso de fondos propios que podría reinvertir y utilizar de una forma más eficiente.

Aunque hemos dado unas pinceladas a la parte de valoración financiera, lo interesante es conocer a dónde podemos acudir para encontrar financiación. Toda esta información será muy útil para atraer a posibles inversores que nos ayuden a impulsar el proyecto. Por eso, a continuación presentamos algunas fórmulas de financiación que nos pueden ser útiles y adaptarse a las características de nuestro negocio o del momento empresarial en el que estamos inmersos.

#### 4.1. Crédito

En primer lugar, cabe pensar en los créditos que anteriormente hemos citado. Un **crédito** no deja de ser un contrato entre una entidad financiera y un cliente por el que, a cambio de recibir unos intereses mensuales, la entidad se compromete a poner a disposición del cliente una cantidad de dinero previamente pactada y que será devuelto en un periodo de tiempo establecido. Suele formalizarse en escritura pública con la intervención de un fedatario público. Las principales ventajas del crédito es que la fuente del préstamo es muy fiable, además de ser relativamente fácil obtenerlo y de haber cierto margen de negociación de las condiciones. Para las organizaciones puede ser una buena manera de estabilizarse en el caso de que se tengan problemas con el capital. Por el contrario, son necesarias importantes garantías de pago; la operación puede ser relativamente compleja si el banco se muestra intransigente en la negociación. Asumir mucho dinero prestado puede poner en riesgo el efectivo e incluso superar, en determinados momentos, los ingresos percibidos.

#### 4.2. *Business angels*

Otra fórmula que cada vez ha ido cobrando más importancia es la del *business angel*. Como su nombre indica, se les considera “ángeles empresariales” y son personas físicas que reúnen tanto el conocimiento profundo de sectores concretos como la capacidad de invertir en proyectos para su nacimiento y expansión. Suelen impulsar el proyecto al comienzo y son muy interesantes al aportar el valor añadido del conocimiento para la gestión, además de hacerlo por razones que no son meramente económicas, puesto que están dispuestos a aceptar menor rentabilidad que otro tipo de fuentes de financiación. La im-



plicación activa con el negocio mediante la transferencia de sus conocimientos y habilidades de gestión tiene un impacto positivo en las empresas, especialmente en aquellas de escasos recursos.

### 4.3. *Crowdfunding*

Quizá, una de las fórmulas más innovadoras que se han desarrollado en los últimos años para la financiación de empresas es el *crowdfunding*. Se trata de una fórmula de financiación colectiva mediante donaciones realizadas en red. No existe una aportación fija, sino que es muy flexible en función de la capacidad del donante y es aplicable a muchos tipos de proyectos. De hecho, es uno de los instrumentos más utilizados en proyectos creativos como el lanzamiento de películas, videojuegos e incluso diarios digitales.

Uno de los casos más paradigmáticos de lanzamiento de un medio de comunicación mediante *crowdfunding* fue el diario *El Español*. Tras su marcha del diario *El Mundo*, el periodista Pedro J. Ramírez decidió lanzar su propio medio. Contaba con una larga trayectoria en medios de comunicación y un importante número de seguidores. Apoyó su campaña en redes sociales y consiguió en tiempo récord 3,4 millones de euros; esta es la cifra más alta recaudada por un medio de estas características. Al proyecto se sumaron importantes firmas periodísticas de distintos ámbitos, lo que dio más credibilidad y aumentó su alcance.

Desde el punto de vista logístico, es un método que se puede desarrollar 100 % en línea, por lo que se puede difundir gratis o a muy bajo coste y hacerse de forma muy rápida. El dominio del marketing digital y las redes sociales son requisitos indispensables para su éxito. Desde el punto de vista empresarial, el control del proyecto siempre queda en manos de los fundadores; los recursos obtenidos no hay que devolverlos ni pagar intereses y, de cara a involucrar a otra gente del proceso, llevar a término con éxito un proceso de *crowdfunding* da una muy buena señal de aceptación al mercado, por lo que le da credibilidad ante otros.

Por el contrario, un proceso de estas características necesita de una valoración, y su coste ha de ser asumido por los emprendedores y formalizar el proceso puede llegar a ser complejo.

### 4.4. *Capital riesgo*

Las inversiones de capital riesgo buscan altas cotas de rentabilidad de pequeñas y medianas empresas (pymes), normalmente de sectores innovadores por ser las que más perspectivas de expansión y crecimiento tienen. Suelen ser inversiones minoritarias y temporales, realizadas por compañías especializadas participando en el capital social de la pyme, esto es, comprando acciones o participaciones de la empresa objeto de la inversión. Además, este tipo de inversores suelen asumir mayor riesgo que otras formas de financiación, de ahí que su rentabilidad esperada sea también mayor.

Para las empresas este tipo de inversiones son muy interesantes puesto que, desde el punto de vista del crecimiento, permite impulsar los proyectos para entrar en nuevos mercados e, incluso, internacionalizarse. También facilita el intercambio de acciones y la entrada de capital en las empresas que no cotizan en bolsa, además de introducir un componente de profesionalización en la toma de decisiones, contribuyendo a la mejora paulatina de la gestión para la consecución de objetivos.

Según el momento empresarial en el que se realice la inversión, podemos hablar de distintos tipos de inversiones de capital riesgo:

- **Capital semilla.** La entrada de nuevos recursos en la empresa aparece en una fase muy preliminar, es decir, antes incluso de que los bienes y servicios sean producidos y distribuidos.
- **Arranque/puesta en marcha.** Esta inversión se da en empresas nuevas que están en posición de iniciar ya la actividad económica.
- **Expansión.** Las inversiones de capital riesgo destinadas a la expansión buscan desde dar salida a los productos a nuevos mercados hasta ampliar la producción o, incluso, el desarrollo de nuevos productos. Las inversiones realizadas en esta fase, aunque suelen ser de mayor volumen, se considera que son menos arriesgadas puesto que el producto o servicio ha sido probado y ha demostrado que funciona.
- **Capital de sustitución.** Este tipo de inversiones favorece el movimiento de las acciones o participaciones de una compañía, puesto que supone la entrada de capital nuevo para sustituir a un grupo de accionistas. No implica una entrada masiva de capital, pero sí asegura un nuevo impulso en la compañía.

#### **4.5. Renting**

El *renting* es un contrato mercantil por el que una sociedad de *renting* cede el uso de un bien a otra a cambio de una cuota periódica. Es decir, el cliente disfruta de un bien alquilado del que no posee la propiedad. El plazo varía en función del tipo de bien que sea objeto de *renting*, pero suele estar entre dos y cinco años. Para la empresa que alquila el bien supone un instrumento muy interesante porque tanto la gestión y el mantenimiento como la sustitución corren a cargo de la empresa de *renting*. Además, las cuotas suelen ser fijas, por lo que siempre sabe lo que va a pagar y en el momento que se haya amortizado el bien, y siempre que lo recoja en contrato, el bien puede ser sustituido por uno más nuevo. La gestión de este tipo de bienes es muy sencilla, ya que el pago se realiza mediante factura y el bien no se incorpora al inmovilizado de la empresa, por lo que el balance se aligera. Aunque, por otro lado, tiene alguna desventaja, como que puede requerir el depósito de una fianza o tener asociadas penalizaciones en el caso de que el desgaste o uso sobrepase lo establecido previamente en el contrato.

En función del tipo de bien que queramos alquilar, existen distintos tipos de *renting*, aunque podemos destacar dos por ser los más comunes:

- El *renting* de vehículos es el más conocido. Se trata del alquiler de coches, furgonetas, camiones y demás medios de transporte tanto de mercancías como de personas durante un tiempo pactado.
- Existe también el llamado *renting* de equipamiento, centrado en la adquisición, durante un periodo de tiempo, de bienes y servicios de distinta índole. Hablamos de *renting* informático si lo que se alquila son equipos informáticos tanto de software como de hardware; hablamos de *renting* operativo si se trata de bienes de equipo y de *renting* financiero si el alquiler coincide con la vida útil del bien.

## 5. Marketing y medios. ¿Cómo dar a conocer nuestra idea? Objetivo: Volar.

El último pilar a tener en cuenta, a la hora de lanzar una idea al mercado, es saber cómo comunicarla. De nada sirve hacer un plan de negocio minucioso con los detalles del producto y del público si no se sabe explicar la idea, presentar el producto al público y ofrecérselo de la mejor manera. Es decir, de la manera más fácil, cómoda y eficiente para los clientes.

Tenemos, por tanto, que plantearnos la estrategia de conjunto, las acciones en las que se va a concretar y los medios que se van a utilizar para llevarlas a término. Pensar en un nivel estratégico y en un nivel táctico serán las bases de un plan de marketing y ventas integral.

Desde el punto de vista estratégico es fundamental conocer las capacidades internas de la empresa y las características específicas del mercado en el que se lanzará el producto o servicio. Conocer al cliente, sus hábitos de consumo, el crecimiento potencial de la penetración del producto en ese nicho del mercado y la posibilidad de extenderlo a otros segmentos nos pondrá delante del camino a seguir para conseguir los objetivos de venta del producto o servicio. Este panorama se da internamente en aquellos productos y servicios que son distribuidos de manera digital, puesto que se pasaría de un mercado geográfico situado en un lugar concreto a un mercado potencialmente global, por lo que las acciones para la captación de clientes o usuarios cambian.

Pasamos así a tratar las cuestiones más prácticas: las acciones concretas que ayudarán a presentar el producto y captar clientes basándonos en las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

La **estrategia de marketing** basado en el producto recoge tanto las características explícitas del producto o servicio (aspecto, operatividad, tamaño, potencia...) como las intangibles o implícitas, asociadas a la marca: el valor añadido, la calidad o el servicio. Como elemento nuclear señalaremos la marca, que será el factor de diferenciación y fidelización para los clientes. De ahí que se centren los esfuerzos en mostrar los atributos de marca que más se adapten a las necesidades de nuestro cliente y a lo que él espera del producto que tiene en la cabeza.

En cuanto a la estrategia de precios, se debe tener en cuenta como base cubrir los costes y conseguir beneficios. Pero también hay que tener en cuenta que, según el tipo de producto o servicio que sea, habrá que situarse en una franja de precios u otra, puesto que de estas decisiones se desprende un valor percibido para los clientes. Por ejemplo, los productos de Apple suelen tener un precio superior al de su competencia, pero esto también es parte de la idea

de marca que ha construido el gigante tecnológico, enviando el mensaje de que los productos de la manzana tienen un componente de exclusividad muy apreciados por sus clientes.

Es obvio que cada una de las decisiones tomadas en torno al desarrollo de producto y su lanzamiento cuentan algo del propio producto y de la empresa. Sin embargo, es necesario tomar decisiones concretas sobre **comunicación**. Por suerte, estamos en un momento en el que es más fácil que nunca presentar un producto al mercado gracias a las redes sociales. Acciones concretas en Facebook, Twitter, Instagram y demás redes sociales pueden darnos mucha visibilidad y contacto con el cliente. Por eso es muy importante cuidar estos canales y aprovechar las posibilidades que nos ofrecen. Instagram aparece como un buen escaparate de las marcas, Twitter como una forma de atención al cliente y Facebook como un mix de ambos. Además, son el nuevo escenario del tradicional boca-oreja y la conversación y viralidad que generan, bien llevadas, pueden darnos mucho en términos de alcance, repercusión y nuevos clientes, con un presupuesto muy bajo.

Por supuesto, la publicidad en los distintos medios tradicionales puede favorecer el recuerdo de marca e incitar a la compra, además de llegar a los públicos que no se encuentran en el universo digital o que su uso no es tan frecuente.

Por último, la distribución es un eslabón fundamental en el proceso de adquisición de un producto o un servicio, especialmente si es digital. De ahí que haya que invertir muchos esfuerzos en seleccionar a los mejores *partners* y cuidar al máximo la experiencia de compra o de uso de los clientes desde su primer contacto con el producto hasta la adquisición final. Son ya conocidos los problemas de las empresas digitales por una mala elección de los distribuidores; por ello, estar en constante alerta sobre la imagen del intermediario, la rapidez, calidad y la cobertura del mercado de los distribuidores, así como las preferencias y demandas de los consumidores y de las necesidades específicas de distribución del producto, son fundamentales para una buena experiencia de compra y un buen recuerdo de marca.



## Bibliografía

**Ajram, J.; García, I.** (2016). *Inconformistas. Un MBA no convencional para conseguir todo lo que te propongas en la vida y en el trabajo*. Barcelona: Alienta.

**Alzaga, P.** (2011). *La palabra escrita*. Huesca: Asociación de Periodistas de Aragón.

**Anderson, C. W.** (2013). "Towards a sociology of computational and algorithmic journalism". *new media & society* (vol. 7, núm. 15, págs. 1.005-1.021).

**Arrese, A.** (2004). "Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios". *Comunicación y sociedad* (vol. 2, núm. 17, págs. 9-44).

**Briggs, M.** (2011). *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news*. CQ Press.

**Brock, G.** (2013). *Out of print: Newspapers, journalism and the business of news in the digital age*. Kogan Page Publishers.

**Casero-Ripollés, A.; Izquierdo-Castillo, J.** (2013). "Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry". *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 10, págs. 63-78).

**Chyi, H. I.** (2005). "Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model". *Journal of Media Economics* (vol. 2, núm. 18, págs. 131-142).

**Chyi, H. I.; Sylvie, G.** (2010). "Are long-distance users an inconvenient truth? Profiling US newspapers' online readership in the dual-geographic market". *International journal on media management* (vol. 2, núm. 12, págs. 93-112).

**Cook, C.; Sirkkunen, E.** (2013). "What's in a niche? Exploring the business model of online journalism". *Journal of Media Business Studies* (vol. 4, núm. 10, págs. 63-82).

**De la Peña, J.; Cabezas, M.** (2015). *La gran oportunidad: claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Gestión 2000.

**Doudaki, V.; Spyridou, L. P.** (2013). "Print and online news: Remediation practices in content and form". *Journalism Studies* (vol. 6, núm. 14, págs. 907-925).

**Doyle, G.** (2006). "Financial news journalism: A post-Enron analysis of approaches towards economic and financial news production in the UK". *Journalism* (vol. 4, núm. 7, págs. 433-452).

**Doyle, G.** (2013). "Re-invention and survival: newspapers in the era of digital multiplatform delivery". *Journal of Media Business Studies* (vol. 4, núm. 10, págs. 1-20).

**Fortunati, L.; Taipale, S.; Farinosi, M.** (2015). "Print and online newspapers as material artefacts". *Journalism* (vol. 6, núm. 16, págs. 830-846).

**Franklin, B.** (2012). "The future of journalism. Developments and debates". *Journalism Studies* (vols. 5-6, núm. 13, págs. 663-681).

**Gade, P.; Raviola, E.** (2009). "Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes". *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, págs. 87-111).

**Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings, C. R.** (2002). "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields". *Academy of management journal* (vol. 1, núm. 45, págs. 58-80).

**Gynnild, A.** (2014). "Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets". *Journalism* (vol. 6, núm. 15, págs. 713-730).

**Huang, J. S.; Wang, W. C.** (2014). "Application of the long tail economy to the online news market: Examining predictors of market performance". *Journal of Media Economics* (vol. 3, núm. 27, págs. 158-176).

**Kaiser, U.; Wright, J.** (2006). "Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry". *International Journal of Industrial Organization* (vol. 1, núm. 24, págs. 1-28).

**Kammer, A.; Boeck, M.; Hansen, J. V.; Hauschildt, L. J. H.** (2015). "The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news". *Journal of Media Business Studies*(vol. 2, núm. 12, págs. 107-120).

**Kurpius, D. D.; Metzgar, E. T.; Rowley, K. M.** (2010). "Sustaining hyperlocal media: In search of funding models". *Journalism Studies*(vol. 3, núm. 11, págs. 359-376).

**Larrondo-Ureta, A.** (2009). "La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo". *Comunicación y Sociedad*(vol. 2, núm. 22, págs. 59-88).

**Lorenzo, I. F.; Aguerrebere, P. M.** (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*(pág. 277). Madrid: Editorial Díaz de Santos.

**McChesney, R.; Nichols, J.** (2011). *The death and life of American journalism: The media revolution that will begin the world again*. Nation Books.

**Mejtoft, T.** (2006). "Strategies for Successful Digital Printing". *Journal of Media Business Studies*(vol. 1, núm. 3, págs. 53-74).

**Metzgar, E. T.; Kurpius, D. D.; Rowley, K. M.** (2011). "Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion". *new media & society*(vol. 5, núm. 13, págs. 772-787).

**Nguyen, A.** (2008). "Facing the Fabulous Monster". *Journalism Studies*(vol. 1, núm. 9).

**Nikunen, K.** (2014). "Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms". *Journalism*(vol. 7, núm. 15, págs. 868-888).

**Nordqvist, M.; Picard, R. G.; Pesämaa, O.** (2010). "Industry associations as change agents: The institutional roles of newspaper associations". *Journal of Media Business Studies*(vol. 3, núm. 7, págs. 51-69).

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.; Papadakis, T.** (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

**Picard, R. G.** (1989). *Media economics: Concepts and issues*(vol. 22). Sage Publications, Inc.

**Picard, R. G.** (2000). "Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers". *International Journal on Media Management*(vol. 2, núm. 2, págs. 60-68).

**Picard, R. G.** (2008). "Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers". *Journalism Studies*(vol. 5, núm. 9, págs. 704-716).

**Picard, R. G.** (2011). *Mapping digital media: Digitalization and media business models*. Londres: Open Society Foundation ("Reference Series", 5).

**Picard, R. G.; Grönlund, M.** (2003). "Development and effects of Finnish press subsidies". *Journalism Studies*(vol. 1, núm. 4, págs. 105-119).

**Picard, R. G.** (2009). "Introduction: Changing structures and organization of newsrooms". *Journal of Media Business Studies*(vol. 1, núm. 6, págs. 1-5).

**Portilla, I.; Vara, A.; Díaz-Espina, C.** (2016). "Innovación, modelos de negocio y medición de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación". En: C. Sádaba; J. A. García-Avilés; M. P. Martínez-Costa. *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.

**Russell, A.** (2009). "News bust; news boom". *Journalism*(vol. 3, núm. 10, págs. 365-367).

**Sagardía, G.; Díaz-Espina, C.** (2016). *Cómo crear tu negocio de revistas*. Pamplona: EUNSA.

**Sharma, R. S.; Wildman, S.** (2009). "The economics of delivering digital content over mobile networks". *Journal of Media Business Studies*(vol. 2, núm. 6, págs. 1-24).

**Sindik, A.; Graybeal, G.** (2011). "Newspaper micropayments and millennial generation acceptance: A brand loyalty perspective". *Journal of Media Business Studies*(vol. 1, núm. 8, págs. 69-85).



**Van Audenhove, L.; Delaere, S.; Ballon, P.** (2008). "Newspapers on electronic paper devices: a scenario analysis of possible business models". *Journal of Media Business Studies*(vol. 2, núm. 5, págs. 47-69).

**Van Tuyl, D. R.** (2010). "THE PAST IS PROLOGUE, OR: How nineteenth-century journalism might just save twenty-first-century newspapers". *Journalism Studies*(vol. 4, núm. 11, págs. 477-486).

**Varian, H. R.** (1999). *Markets for information goods*(vol. 99). Institute for Monetary and Economic Studies, Bank of Japan.

