



# **CÓMO HACER UN BUEN PLAN DE EMPRESA**

---

**YOLANDA ALBO RUIZ**

**MODELOS DE NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO**

## **1. ELECCIÓN DEL DIARIO CRITIC**

Mi elección para llevar a cabo el análisis propuesto, es el medio catalán de comunicación digital, CRITIC .

Estoy de acuerdo con la premisa que da sentido el medio: realizar un periodismo pausado, investigador y crítico, porque es imprescindible para lograr una ciudadanía bien informada, favoreciendo en ella el desarrollo del pensamiento profundo, analítico, realista y consciente.

La capacidad de pensar puede desarrollarse cuando invertimos tiempo, obtenemos información que no resulta evidente, nos abrimos a nuevas perspectivas y reflexionamos sobre ello. Como dicen R. Paul y L. Elder (2003), "mucho de nuestro pensar, por sí solo, es arbitrario, distorsionado, parcializado, desinformado o prejuiciado" (p. 4). Necesitamos aprender a auto-dirigirnos, auto-disciplinarnos, auto-corregirnos. Pero en nuestra vertiginosa era digital, ante el escenario generalizado de desinformación, donde la mayoría de los medios de comunicación ofrecen información condicionada por los poderes económicos, políticos o empresariales de los que dependen, se hacen imprescindibles los medios independientes, que apuesten por el periodismo lento, riguroso, contextualizado y de investigación.

Un periodismo que ejerza de contrapoder, que defienda la justicia social, los derechos humanos, y en especial, el derecho a la información.

Hacer periodismo crítico que desarrolle, a su vez, la capacidad crítica de los ciudadanos, es necesario para que todos nos orientemos de manera realista en una sociedad compleja, que necesita conocimiento veraz y riguroso para ejercitar de manera consciente nuestra necesaria implicación y participación democrática.

## **2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL. EL MEDIO DIGITAL CRITIC**

Cualquier nuevo medio de comunicación periodística, para crearse y constituir una empresa rentable y sostenible en el tiempo, necesita idear, planear y llevar a cabo su actividad en una estructura organizativa compleja y eficaz que constituya un todo coherente en base a unas señas

de identidad determinadas. A su vez, el medio se insertará en un contexto y un ecosistema complejo que es preciso conocer para integrarse en él de manera pertinente.

También se dirigirá, fundamentalmente, a un target determinado, al que deberá estudiar y conocer, para comprender sus motivaciones y necesidades, encontrando la mejor manera de satisfacerlas a través de sus posibilidades de interacción y sus contenidos.

Identificaré, a continuación, los elementos específicos estructurales y organizativos de las empresas de comunicación, utilizando como referente el medio elegido, CRÍTIC.

## **2.1. EL OBJETIVO DE LA EMPRESA**

El primer paso que debe dar una empresa de comunicación periodística es el de definir claramente cuáles son sus señas de identidad y a dónde quiere llegar. Necesita concretar cuál es su misión, su visión y sus valores porque conformarán las líneas directrices de su plan organizativo y estratégico.

La empresa de comunicación periodística digital se crea, básicamente, para ofrecer información rigurosa, opiniones honestas, críticas analíticas y razonadas, contenidos para el entretenimiento, quizás, y redes para interaccionar con la audiencia.

En el caso del medio CRÍTIC, su objetivo principal, su misión, es ser un medio de comunicación especializado en periodismo de investigación con sentido crítico. Apostar por el periodismo lento o "slow journalism", abordando los temas con profundidad, contraste, crítica, contexto y datos. Este medio prioriza el análisis de la actividad de administraciones y grandes corporaciones privadas. La política, la economía y la sociedad de los Países Catalanes y de España, son sus ejes temáticos. Valoran, según expresan en su web, el buen periodismo porque implica *unos mejores ciudadanos, mejor informados y más libres a la hora de tomar decisiones*.

## **2.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA. LA COOPERATIVA.**

Una empresa de comunicación periodística se debe configurar con una forma jurídica determinada dentro del marco legal. De ella dependerán aspectos fundamentales en la gestión cotidiana de la empresa y el tipo de responsabilidades de los promotores.

En el caso del medio CRITIC se constituyeron en 2014 como empresa cooperativa con tres fundadores (Roger Palà , Sergi Picazo y Joan Vila y Triadú) por pretender un formato de gestión democrática, una participación económica equitativa, integrada en el ámbito de la economía social y solidaria.

En 2018 se han unido también periodistas Laia Soldevila y Laura Aznar.

Estas cinco personas ostentan el 60% de los votos en la Asamblea General de la cooperativa y son las responsables directas de la empresa y de los contenidos. El 40% restante de los votos está en manos de unos setenta socios y socias colaboradoras que han invertido cantidades que suman en torno a 65.000 euros.

Además, CRITIC pertenece, desde 2017, al Grupo Cooperativo ECOS , formado por 18 empresas de la economía social y solidaria, de ámbitos diversos.

Apuestan por un nuevo modelo económico para el bien común y la distribución de la riqueza de forma equitativa. Tanto Ecos como todas las cooperativas que forman parte del grupo son socias de Coop 57 (cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios) y de Fiare (Banca Ética).

CRITIC tiene una comunidad formada por unos setenta socios colaboradores, más de 1.500 personas suscriptoras de pago y unos 7.000 usuarios registrados gratuitos. Su audiencia media es de 70.000 usuarios únicos mensuales.

En el contexto actual de concentración de medios y de vulnerabilidad económica de los profesionales del periodismo, la falta de independencia es una realidad extendida que dificulta el periodismo riguroso y comprometido con las demandas de ciertos sectores sociales, poco visibles en la agenda de los medios tradicionales. En este contexto adverso, las cooperativas de medios se han convertido en una vía de salida para muchos profesionales porque ofrecen la posibilidad de construir un periodismo autónomo e identificado con el interés de los propios trabajadores y de la ciudadanía.

El artículo *Cooperativas de medios en España*, de A. Barranquero y M. Sánchez (2018) intenta caracterizar cuál es el origen e ideario de estos proyectos, y cuáles son sus principales modelos de organización y sostenibilidad.

Estudia proyectos periodísticos: Arainfo, La Marea, Alternativas Económicas, Crític, El Salmón Contracorriente, Setembre y El Salto. Según este estudio, cabe enmarcar a estos medios dentro

del tercer sector, puesto que están en manos de actores privados (socios o cooperativistas) sin ánimo de lucro y se organizan de acuerdo a criterios de horizontalidad y democracia interna.

Las cooperativas son organizaciones gestionadas por socios que participan a partir de una estructura compuesta por Asamblea General, Consejo Rector e Intervención. En todos los medios mencionados, su gestión diaria se basa en las decisiones de la Asamblea, las directrices del Consejo Rector y las reuniones periódicas. Esta estructura los aleja del mecanismo habitual de toma de decisiones en los medios convencionales, basado en una estructura jerárquica de Consejos de Administración y Edición en la que es frecuente la participación de actores ajenos a la comunicación como bancos y corporaciones.

Más allá de la estructura habitual de las cooperativas, Asambleas Generales, Consejo Rector... en la mayoría de los periódicos cooperativos son habituales las reuniones periódicas del equipo de redacción, en especial, en lo que respecta a la toma de decisiones acerca de contenidos o productos. El reducido número de periodistas que suelen integrar sus plantillas, favorece la negociación y los consensos.

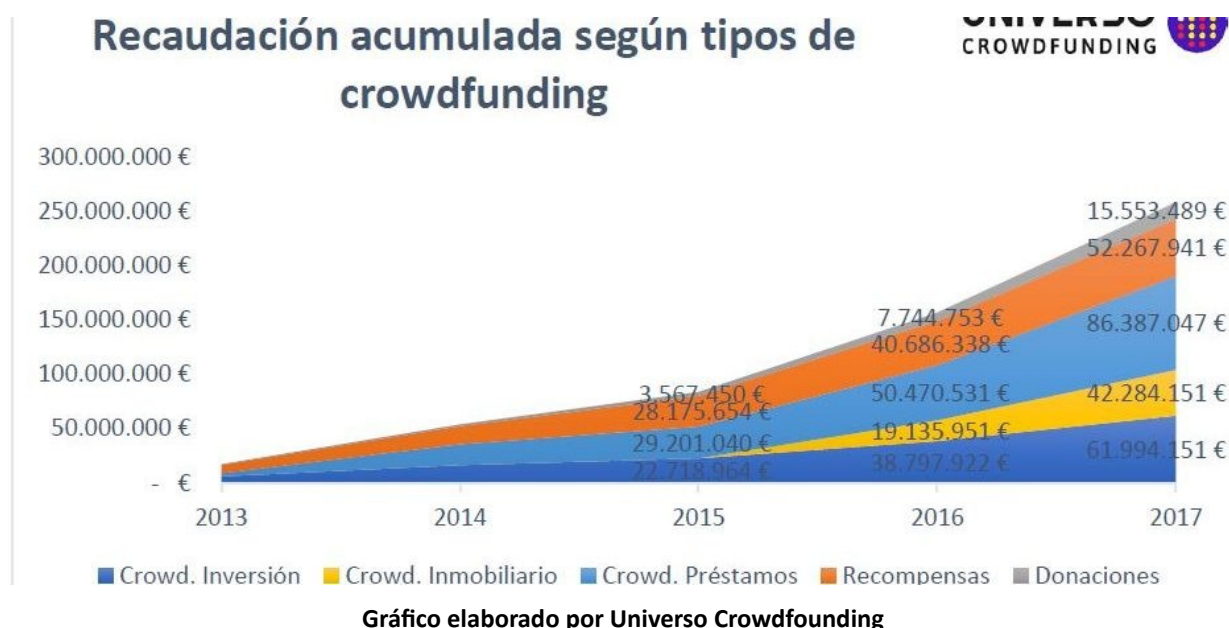
### **2.3. LA FINANCIACIÓN**

Cómo financiar el periodismo, y conseguir rentabilidad y sostenibilidad de los nuevos medios de comunicación periodística, es una cuestión difícil pero crucial. Si no se supera con éxito, el medio desaparece.

El nacimiento de CRITIC se realizó a través de una campaña de micromecenazgo, en junio de 2014, que recaudó más de 45.000 euros en la plataforma Verkami, tras solicitar inicialmente 25.000. Otros medios de comunicación también han recurrido a esta manera de obtener fondos en su creación o para impulsar alguno de sus proyectos: Vía 52, Observatorio Crítico de los Medios, El Diagonal o El extraradio.

Según el informe anual del crowdfunding en España 2017, realizado por Universo Crowdfunding, se constata el aumento sustancial de la recaudación, de los proyectos, de los creadores, de inversores y de los mecenas, lo que sugiere que la Financiación Participativa sigue gozando de un creciente predicamento entre emprendedores, inversores, mecenas y donantes. El

crowdfunding de donaciones estuvo cerca de duplicarse en 2017 y casi se ha multiplicado por cuatro desde 2015, lo que demuestra el crecimiento del desarrollo social en España a través de la captación de fondos vía crowdfunding.



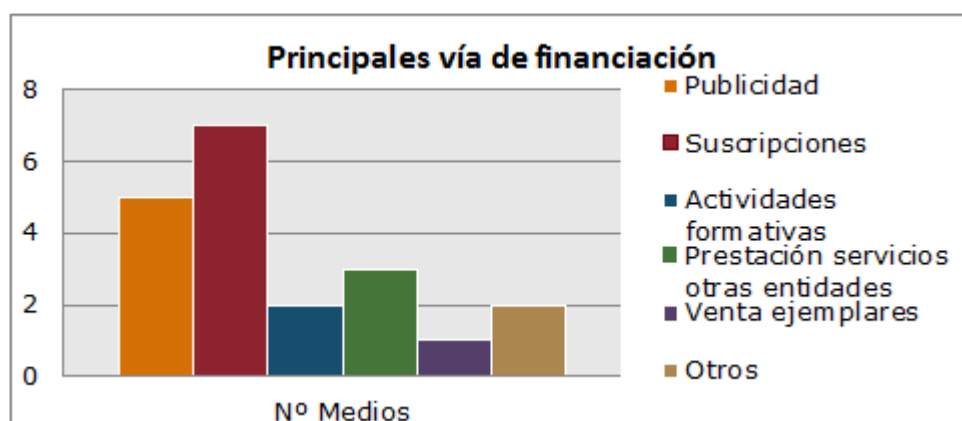
Puesto en marcha su proyecto, CRITIC se financia principalmente gracias a los suscriptores. Ofrece dos opciones de suscripción a los lectores: anual, por 52 € al año, y semestral, por 30 € cada 6 meses. También ofrece la opción de ser usuario gratuito mediante un registro, condición para poder hacer comentarios a los artículos.

Todos ellos tienen acceso a los contenidos antes de que sean publicados en abierto, sus comentarios son destacados entre los de toda la comunidad y reciben de forma periódica la *Selección Crítico*, una recopilación de artículos y reportajes básicos de la prensa nacional e internacional. Todos los suscriptores pueden participar en el debate sobre Crític a través de un bloque colectivo abierto a aportaciones autocríticas, de encuestas sobre los contenidos y de encuentros periódicos de suscriptores. Proponen al suscriptor participar en entrevistas de autoría colectiva para la web.

Los suscriptores anuales, además, reciben el libro 'Nada es imposible' de Kilian Jornet y la revista 'Ciudades' en papel. Critic está abierto a la incorporación de nuevos socios y colaboradores. Para ello hay que hacer una aportación económica a su capital social de un mínimo de 1.000 € y un máximo de 6.000 €.

Los medios cooperativos buscan fórmulas alternativas de sostenibilidad. Todos ellos obtienen parte de su capital de las cuotas que periódicamente pagan los suscriptores por acceder a ciertos contenidos del medio, a los que se ofrece como valor añadido otros productos, merchandising y

promociones periódicas. La mayor parte de los medios de la muestra del estudio *Cooperativas de medios en España*, El Salto, La Directa, La Marea y Crític- emplean también la publicidad ética para financiarse. Además de rechazar la publicidad procedente del sector bancario y de las empresas del Ibex 35, varios medios mencionan estar abiertos a la publicidad de ONG, asociaciones sin ánimo de lucro y otras cooperativas. Todos los medios declaran reinvertir el excedente en el propio medio para hacerlo más eficiente y casi todos destacan entre sus objetivos futuros la consolidación y ampliación de la plantilla, la mejora de las condiciones salariales, o conseguir mejora en equipamientos.



Principales vías de financiación de los medios cooperativos. Estudio Cooperativas de Medios en España

## 2.4. CONFIGURACIÓN DE AGENDA Y ENFOQUE DE LA INFORMACIÓN

Los medios cooperativos intentan proporcionar, en general, enfoques distintos a los de los medios masivos, y en especial, ligados a valores como los derechos humanos, la igualdad de género, la protección ambiental o la lucha contra las desigualdades. Por otra parte, existe una preferencia por dar voz tanto a ONG y movimientos sociales como a colectivos desfavorecidos (mujeres, migrantes, pensionistas, etc.), en contraste con los agentes que dominan la información en medios públicos y comerciales: administraciones públicas, partidos políticos, sindicatos, policía o jueces, según el Estudio de Medios Cooperativos.

Todos los medios cooperativos son partidarios de fomentar el periodismo de investigación, de ahí que intentan dar énfasis al análisis, la contextualización y la profundidad en las piezas que publican. El periodismo de datos y los contenidos didácticos suelen estar presentes en todos. En los contenidos de opinión, la posición difiere. Crític o El Salto les dedican secciones propias que recogen la opinión de expertos, profesionales o líderes sociales.

El grado de participación de la audiencia en los contenidos difiere de unos medios a otros. En la mayoría, los socios tienen posibilidad de tomar decisiones relativas al contenido a través de reuniones o asambleas periódicas en las que intercambian ideas y sugieren temas y enfoques al equipo del medio. Sin embargo, la audiencia que no es directamente suscriptora o socia encuentra más limitaciones a la hora de participar, y su participación se reduce a expresar opiniones en las secciones de comentarios o mediante redes sociales o correo electrónico.

Los medios más participativos resultan ser El Salmón Contracorriente, La Directa, Arainfo y Crític, puesto que, de manera directa, ofrecen a la audiencia la posibilidad de enviar directamente contenidos que, una vez revisados, pueden ser publicados.

Los periodistas contratados coinciden en que disponen de un amplio margen a la hora de sugerir temas, elegir el enfoque de los artículos o influir en la agenda.

## ELEMENTOS DE UN PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es un documento que sintetiza el diseño de un proyecto empresarial concreto, en nuestro caso, de un medio de comunicación periodística digital.

Debe abarcar todas las áreas de su actividad y ofrecer una imagen completa, atractiva y clara para ser comprensible y eficaz como presentación a entidades financieras, inversionistas y otros organismos, a fin de solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico y financiero.

También es imprescindible como herramienta interna, ya que será nuestra hoja de ruta, donde recogeremos los distintos elementos de análisis que justifiquen la oportunidad y viabilidad técnica y económica del proyecto, su coherencia interna y sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo.

La primera fase, tras concebir una idea inicial de empresa y de negocio, será la realización de una investigación profunda del mercado, y las tendencias de futuro según los estudios publicados, por ejemplo, el estudio global de Predicciones TMT 2018, de Deloitte, que analiza y brinda puntos de vista interesantes acerca del futuro de la tecnología, los medios y de las telecomunicaciones.

Hecho el estudio de mercado, elaboraremos el plan de empresa:



## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Es una síntesis que sirve como carta de presentación externa. Se redacta tras la elaboración completa del plan, sintetizando los puntos clave:

- La idea, la oportunidad de negocio en el marco contextual, la razón de ser del proyecto, la misión.
- La propuesta de valor, es decir, lo que busca el mercado y que nadie está ofreciendo. La diferenciación que aporta respecto al resto.
- Las características del mercado y el público objetivo al que se dirige el medio.
- El equipo promotor y qué recursos se utilizarán para lograr la misión, los objetivos propuestos.
- La inversión económica que se necesita y nuestro plan básico financiero.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y SU PROPUESTA DE VALOR**

- Se debe incluir la descripción de la empresa, sus objetivos y características.
- Explicar en qué consiste la propuesta de valor, con un análisis de lo que se va a aportar al mercado, al segmento de clientes que queremos atender y que describiremos.
- Presentar al equipo del proyecto, indicando el cargo que van a ocupar, su experiencia académica y las capacidades que justifiquen la confianza en ellos.
- Realizar un análisis DAFO que refleje las fortalezas y las debilidades del negocio, recalcando las oportunidades de nuestra idea.
- Elección de la forma jurídica más adecuada para nuestras necesidades y nuestro ideario.
- Contenidos, alcance, profundidad informativa y tratamiento de la información que seguirá nuestro medio, según sus objetivos y señas de identidad.

## **3. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

En este apartado se llevará a cabo un análisis de los ingresos, gastos, inversiones y financiaciones necesarias para conseguir un medio de comunicación viable, sostenible y rentable. Considero importante solicitar la asesoría de un profesional después de haber completado el análisis del mercado y establecer las metas para la empresa.

Los elementos básicos que debe contener, son:

- Plan de inversión inicial: gastos e inversiones necesarias para iniciar nuestra actividad.
- Balance a corto plazo: hay que contabilizar lo que se consume, se compra o se paga en el mismo ejercicio, dividiéndolo en activos (es un bien que la empresa posee y que puede

convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes para su posterior venta) y pasivos (las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación).

A largo plazo: hay que contabilizar todo lo que pertenece a la empresa o le puede ser exigido en un periodo superior a un año. En el activo estarán las existencias que se consumirán en ese periodo y en el pasivo, las deudas a pagar en menos del mismo.

- Cuenta de pérdidas y ganancias: cómputo de ingresos y gastos en un periodo determinado.
- Modos de financiación. Hay distintas maneras de financiar una empresa: créditos a través de una entidad financiera; business angels, que son personas físicas con conocimientos y capacidad de invertir en proyectos, con menor rentabilidad económica que una entidad financiera.; crowdfunding, que es una financiación colectiva mediante donaciones, muy utilizada actualmente; capital riesgo, que son inversores que asumen mayor riesgo que otras formas de financiación a una rentabilidad mayor; renting, que es un alquiler a largo plazo de un bien y suele ser de vehículos o de equipamiento...
- Planes de contingencia, muy útiles para efectuar mejoras o para actuar en caso de dificultades y de no consecución de los objetivos propuestos.

#### 4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN O PLAN DE MARKETING

Es el plan de implementación que se llevará a cabo para que el medio entre al mercado.

En este punto debemos concretar una serie de cuestiones:

- Quién es, cómo es y qué características tiene el público objetivo, el target, o los target segmentados, cómo llamar su atención inicialmente, y fidelizarlos.  
Utilizaremos las redes sociales: Twitter (la más utilizada por periodistas, medios, organizaciones para comunicar las noticias de última hora), Instagram (altos niveles de penetración entre los jóvenes), Facebook (la red con más seguidores)...
- Definir la estrategia de suscripciones y los costos y beneficios que tendrán para los usuarios.
- Ha de diseñarse la marca del medio dotándola de los atributos valorados por nuestro público objetivo para facilitar la conexión y su identificación con nosotros.
- Es preciso conocer quién es nuestra competencia, quién está haciendo algo similar a lo que queremos hacer y en qué se diferencia nuestra propuesta.
- Definir la estrategia de promoción, comunicación y publicidad, y la inversión que realizaremos en ellas.

- El networking empresarial, que es el proceso de conseguir, para luego aprovechar de forma eficaz, redes de influencias y contactos: colaboraciones, trabajadores, socios...

## VALORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Con el fin de poder plantear un medio digital viable, rentable y sostenible, se debe llevar a cabo, un análisis de mercado completo y en profundidad para tener la información suficiente. El objetivo es satisfacer las necesidades del público, ofreciendo calidad y valor distintivo de utilidad, para lograr su implicación y el compromiso con nuestro equipo y nuestro medio.

Si no hemos investigado lo suficiente, no tendremos la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas en la creación y evolución de nuestro proyecto.

Por otro lado, es importante hacer un autodiagnóstico para valorar si poseemos la motivación, los conocimientos y las capacidades necesarias para emprender con eficacia y éxito en el complejo y competitivo ecosistema mediático actual.

Es preciso, también, saber lo que no sabemos, conocer las carencias y fortalezas de nuestro equipo, para establecer contactos y acertadas sinergias con otros profesionales, organizaciones, instituciones y empresas.

Emprender un nuevo medio es un proceso multidimensional y complejo. Necesitamos una definición clara y completa de nuestro modelo de negocio y nuestra empresa; explicitar los contenidos de valor que ofreceremos y creer en ellos; conocer el ecosistema socioeconómico, político, empresarial y mediático en el que nos integraremos; elegir una buena estrategia de marketing e implementación de la empresa; estructurar nuestro organigrama y elegir la forma jurídica que adoptaremos; detallar el plan económico-financiero y el de evaluación de objetivos y de contingencias para evolucionar en una realidad dinámica y cambiante y, en caso de necesidad, saber actuar para salvar el proyecto.

El cambio es constante y el diseño de nuestro negocio debe mostrar capacidad de adaptación para optimizar sus posibilidades de éxito. Sin embargo, debe haber algo que permanezca inalterable en las distintas etapas de creación y de evolución de un proyecto, y ésto es, su dimensión ética.

## BIBLIOGRAFÍA

Correa González, Jorge Pablo. *Estructura de la organización de la empresa periodística*. Red Tercer Milenio. México. 2012.

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Estructura\\_organizacion\\_empresa\\_periodistica.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Estructura_organizacion_empresa_periodistica.pdf)

Caro, F.J. (2015). *El plan de negocio en la formación en emprendimiento para periodistas*

[https://www.researchgate.net/publication/273683181\\_El\\_plan\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_formacion\\_en\\_emprendimiento\\_para\\_periodistas](https://www.researchgate.net/publication/273683181_El_plan_de_negocio_en_la_formacion_en_emprendimiento_para_periodistas)

Barraquero A. Y Sánchez, M. *Cooperativas de medios en España. Un periodismo emprendedor y ciudadano en tiempos de crisis*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. Ediciones complutense. (2018).

<http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20128.2%20Alejandro%20BARRANQUERO%20y%20Maria%20SANCHEZ.pdf>

Á. González y J. Ramos (autores, promotores y coordinadores). *Informe anual del crowdfunding en España 2017*. Universo Crowdfunding.

[https://www.universocrowdfunding.com/wp-content/uploads/UC\\_Informe-anual-del-Crowdfunding-ES-2017\\_v180615\\_JFDK-2J12-12OFD-KSA2P.pdf](https://www.universocrowdfunding.com/wp-content/uploads/UC_Informe-anual-del-Crowdfunding-ES-2017_v180615_JFDK-2J12-12OFD-KSA2P.pdf)

C. Díaz-Espina. *Cómo hacer un buen plan de empresa*. UOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya

[http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID\\_00250344/pdf/PID\\_00250344.pdf](http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00250344/pdf/PID_00250344.pdf)

Carnal Fusté, E. y de Muller Trinxet, G. *Creación y desarrollo de un plan de negocio de un diario digital universitario*. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. UPC 2018.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/120499/2.-memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Caro, F.J. *El plan de negocio en la formación en emprendimiento para periodistas*. Web Empresas de Comunicación. (2015).

<https://empresasdecomunicacion.wordpress.com/2015/10/28/el-plan-de-negocio-para-periodistas-emprendedores/>

Lee, P. , Stewart, D. Calugar, C. *Technology, Media and Telecommunications Predictions*. Deloitte.2018

<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-predictions-2018.html>