
Com fer un bon pla d'empresa

PID_00250343

Carolina Díaz-Espina

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores





Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
1. Estructura d'un pla de negoci	9
2. Definir la idea de negoci. Objectiu: crear valor	10
2.1. Conèixer el mercat. Objectiu: diferenciació	13
2.2. Conèixer el client. Objectiu: fidelització	16
3. El <i>networking</i> com a pilar i trampolí. Objectiu: sumar	18
4. Les fonts de finançament. Objectiu: créixer	20
4.1. Crèdit	23
4.2. <i>Business angels</i>	23
4.3. <i>Crowdfunding</i>	23
4.4. Capital de risc	24
4.5. <i>Renting</i>	25
5. Màrqueting i mitjans. Com donar a conèixer la nostra idea? Objectiu: volar	26
Bibliografia	29

Introducció

Com deia Picasso, «la inspiració arriba treballant». És enmig de l'activitat professional quan, moltes vegades, es detecten serveis o productes que encara no són en el mercat, i l'existència dels quals milloraria l'experiència dels usuaris. També hi ha demandes que no estan satisfetes, o que es podrien satisfer de millor manera i, per tant, som davant del descobriment d'un mercat potencial. Un **mercat** és el punt de trobada entre els qui tenen una necessitat i els qui poden satisfer-la a un preu, és a dir, la trobada entre l'oferta i la demanda. L'oferta acostuma a estar formada per empreses o per persones físiques que produeixen bens o serveis, i els posen a disposició de la demanda a un preu determinat.

Un dels principals objectius de qui presta serveis o ven productes és satisfer aquestes demandes detectades de manera més eficient que la resta d'empreses del mercat. Això és quelcom complicat, ja que les empreses acostumen a operar en mercats competitius en els quals n'hi ha moltes que anhelan fer-se amb aquest espai. Si pensem en el context digital, aleshores això adquireix certa complexitat. Ara és més fàcil que mai difondre missatges, crear webs en els quals publicar continguts, enviar alertes i establir relacions amb els usuaris, independentment de si s'és un professional o un afeccionat. Però això, que pot semblar negatiu, és una gran oportunitat i no ha de desanimar-nos com a emprenedors perquè, si la idea és bona, ho tenim més fàcil que mai per a fer-la caminar. La clau és **aportar valor** als mercats que hi ha. Per a això, cal afinar molt bé el segment de clients o d'usuaris als quals ens volem dirigir i presentar la proposta de valor de manera que quedi clar el valor afegit que s'ofereix respecte a la competència.

Per descomptat, no podem oblidar que l'objectiu fonamental d'una empresa és satisfer necessitats per a obtenir beneficis. Ningú no invertiria el temps ni els diners a adquirir equipaments, contractar persones i investigar el mercat si no ha de tenir un rendiment. També seria molt complicat atreure inversors per al desenvolupament i per al creixement de l'empresa.

Però com podem saber si aquesta idea pot convertir-se en un negoci? Què necessitem per a desenvolupar-la? Si no tenim diners, ja no podem dur-la a terme? Aquests i altres dubtes acostumen a presentar-se quan algú es decideix a desenvolupar un projecte empresarial i, de vegades, acaben per paralitzar-ne el procés.

Per a conèixer detalladament la cultura emprenedora en el sector de la comunicació i donar resposta a alguns interrogants que hem plantejat anteriorment, en les pàgines següents parlarem del context de transformació digital

que s'experimenta en tots els sectors i, especialment en les empreses de l'àmbit de la comunicació. A més, tractarem els diferents aspectes que cal tenir en compte per a desenvolupar el pla d'empresa o el pla de negoci de la nostra idea.

- **Com plantejar un bon pla d'empresa**

Tota empresa comença amb una idea, i pensar en les dimensions implicades en la idea de negoci és fonamental per a emprendre. Conèixer els clients, les seves necessitats, de quina manera podem satisfer millor aquestes necessitats; quant ens costarà i quant estan disposats a pagar o com arribarem fins a ells són aspectes que cal plantejar-se per a definir el model de negoci de l'empresa.

És molt poc probable que una iniciativa empresarial «reinicii» un mercat, si bé és cert que en els últims anys han proliferat idees de negoci realment revolucionàries. Per exemple, l'any 2007, Apple va llançar al mercat el primer iPhone. El mercat de la telefonia mòbil ja existia i estava consolidat amb empreses com ara Nokia, Siemens o BlackBerry. No obstant això, el que van fer va ser revolucionar-lo amb el telèfon intel·ligent 100% connectat. Ells van crear una necessitat que va canviar per complet un mercat preexistent. El mateix podria dir-se que passa amb empreses com Uber o Cabify. El mercat del transport urbà de passatgers a demanda ja existia amb el taxi, però aquestes empreses han aportat un punt diferencial en tenir perfils públics d'usuaris i de conductors, la possibilitat d'avaluar-los tots dos, poder contractar i pagar un servei amb el mòbil i, fins i tot, conèixer per endavant el cost del trajecte. En realitat, no han creat un nou mercat, sinó que han **millorat l'oferta** i intenten satisfer d'una manera més eficient i valuosa les necessitats de mobilitat dels usuaris.

Per això, si teniu ganes d'emprendre o us agradaria ser el vostre cap, però no sabeu molt bé com fer-ho, no cal que tingueu el *megainvent* del segle. Només cal observar l'entorn i veure com millorar l'experiència de consum dels milers d'operacions que fem al llarg del dia i dels milions de coses que fem servir.

Un altre aspecte que cal tenir en compte és que s'arriba més lluny en equip, involucrant més gent en el projecte, que sols, i d'aquí la necessitat de sistematitzar d'alguna manera tot el que es vol dur a terme i buscar qui ens pugui ajudar. D'aquest fet sorgeix la necessitat d'un pla de negoci. Alguns emprenedors com Josef Ajram i Isra García no creuen en la necessitat de fer un pla de negoci a l'ús o invertir tots els esforços en aquesta fase del procés d'emprenedoria, ja que la incertesa i el canvi són constants en els mercats i, per això, és molt poc probable que un pla de negoci pugui tenir en compte aquestes contingències. No obstant això, i encara que compartint les seves idees, pot ser interessant intentar donar forma a un pla de negoci. Hi ha tants plans de negoci com idees en el mercat. No es tracta de fer un document estàndard, sinó de recollir els pilars fonamentals que tota idea de negoci té, per a poder ser presentats a possibles socis, inversors o empleats.

Per tot això, en les properes pàgines recollirem algunes nocions sobre què ha de tenir un pla de negoci. Més que una proposta tancada, intentarem reflexionar sobre cadascuna de les parts en sentit general. Aquesta proposta és prou flexible perquè pugui adaptar-se a diferents mercats, sense necessitat d'encasellar-se o perdre's en detalls. Hi ha propostes molt valuoses provinents de l'àmbit públic i fins i tot des de publicacions de divulgació. El més important és conèixer quines parts ha de tenir el pla de negoci i com plantejar-lo.

Un **pla d'empresa** o un pla de negoci és un document que recull, fonamentalment, una idea de negoci que es vol desenvolupar, els principals objectius de l'empresa que els desenvoluparà, els clients als quals va dirigit, la inversió necessària i la rendibilitat esperada.

1. Estructura d'un pla de negoci

Com hem vist anteriorment, un pla de negoci ha de contenir les parts fonamentals de l'activitat econòmica que es vol iniciar i ha d'estar plantejat clarament i concisament perquè el projecte s'entengui. El pla és l'eina fonamental a l'hora de buscar inversors. Més endavant, ens aturarem en les diferents fonts de finançament a les quals podem acudir, però com a idea general, i independentment del nivell de rendibilitat que busquin, el projecte ha d'estar ben explicat i estructurat, ja que probablement sigui el primer contacte que hi tinguin.

El **sumari executiu** ha de contenir la base del nostre projecte, és a dir, quin tipus de producte és, a qui està dirigit, en quin mercat s'insereix i amb qui competeix i, finalment, com el farem viable. És a dir, com s'estructurarà l'empresa i d'on obtindrà els ingressos.

La presentació de **la missió, la visió i els valors** de l'empresa per mitjà de l'origen i l'evolució del projecte, l'equip que l'ha pensat i la idea en si són els passos següents per a presentar el nostre projecte i explicar-lo a tercers.

L'**estudi de mercat** mostrarà que coneixem el terreny en el qual volem desenvolupar la nostra empresa. Estudiar l'evolució del mercat, la competència, el segment de clients i els canals de distribució necessaris i disponibles per a connectar a l'oferta amb la demanda són les bases d'aquesta part.

L'**estratègia comercial**, si s'entén com a tal el lloc on estarà el negoci, i l'estratègia de preus, de vendes i de comunicació, constituïran el quart graó del pla d'empresa.

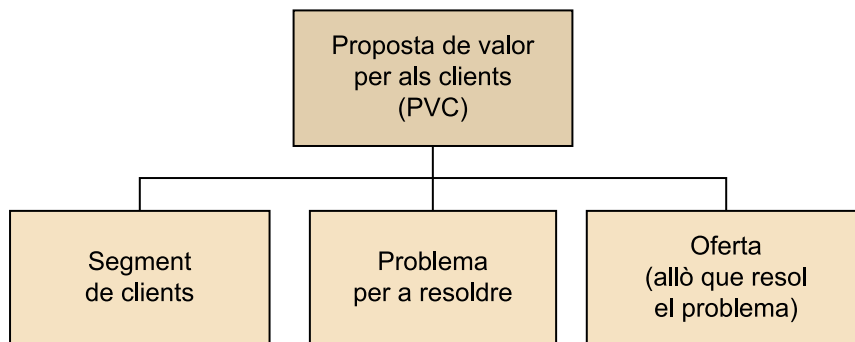
Finalment, hi ha el **pla financer**, que recolliria la fórmula per a generar ingressos, el pla de finançament i la planificació dels comptes de resultats, el balanç de situació i els fluxos de caixa.

Tanmateix, encara que això pot servir de guia per a concretar un pla d'empresa, dedicarem les següents pàgines a reflexionar sobre els quatre pilars bàsics per a desenvolupar una idea de negoci: la idea, el *networking*, l'accés al finançament i el pla per a donar-la a conèixer o pla de màrqueting i mitjans. Com veurem, pensar en aquests quatre puntals ens ajudarà a completar el pla de negoci, però tractat des d'aquesta perspectiva ens permetrà comprendre la idea de fons darrere d'un pla de negoci, i ens donarà una visió per a tractar-lo d'una manera més flexible.

2. Definir la idea de negoci. Objectiu: crear valor

L'objecte nuclear del pla d'empresa és la idea de negoci, és a dir, la proposta de valor per la qual els clients estan disposats a pagar. Aquesta idea ha de resoldre un problema o una necessitat com a més gent, millor. És important buscar resoldre una necessitat i buscar qui està disposat a pagar per això, perquè és el que farà que el negoci vagi endavant.

Figura 1



La proposta de valor estaria fonamentada sobre la idea de resoldre un problema a un segment de clients amb un producte o un servei concret, que anomenem oferta.

Quan es parla de resoldre una necessitat, es pot caure en l'error de pensar en una necessitat que tinc jo, però una necessitat personal insatisfeta no sempre pot ser una necessitat general, per la qual cosa és molt important contrastar la idea en el mercat. Això es pot fer parlant amb persones del nostre cercle més proper, o amb experts del sector. Els més propers, en conèixer-nos, podran provar el grau de compromís i forçar-nos a ser honests amb nosaltres mateixos sobre el que podem fer i el que estem disposats a treballar. Analitzar les nostres febleses i fortaleces és una tasca personal en la qual ens poden ajudar els qui més ens coneixen, i que és molt important aclarir abans de posar-nos en marxa. Per això, no podem menysprear i fins i tot hem de conrear una xarxa de suport que ens sostingui i animi en el procés, encara que sense caure en l'autoengany o en la complaença. En un segon pla, potser la família i els amics també ens puguin donar un cop de mà aportant diners o experiència. En aquest punt és nuclear comptar amb el coneixement de persones del sector que puguin avaluar el grau de viabilitat del projecte, quins són els punts forts, en quin lloc de la indústria s'emmarca i com millorar la idea per arribar a un públic més ampli i millor.

Les idees de negoci poden ser de molts tipus, però es tendeix a pensar que n'hi ha tres tipus:

- Idees d'alt impacte. Són les que busquen generar canvis a gran escala que poden tenir impacte en l'economia d'un país o, fins i tot, mundialment. En els últims anys, amb la revolució 2.0, empreses com ara Google o Facebook acostumen a considerar-se negocis d'alt impacte per la manera efectiva de resoldre una necessitat i per la influència exercida en l'àmbit global.
- Idees de producte. Busquen solucions pràctiques per a resoldre una necessitat. Acostumen a fer-ho amb productes difícilment imitables o que s'anticipen a una necessitat, per la qual cosa es converteixen en únics. En aquest àmbit, la indústria de la telefonia mòbil o dels aparells tecnològics en general podria servir-nos d'exemple.
- Idees de servei. Com el nom indica, busquen satisfer les demandes d'un o de diversos segments de clients mitjançant serveis, tant pot ser amb el factor humà com per l'ús de les tecnologies. En aquest sentit, les empreses asseguradores o la banca són sectors que aglutinen serveis necessaris i valorats per diferents tipus de clients.

Independentment d'on s'emmarqui la nostra idea, per a dur-la a terme haurem de triar un «vehicle» que ens permeti transportar-la. Amb això ens referim al fet que haurem de prendre decisions sobre quina és la millor manera de fer-nos sostenibles, protegir la idea i desenvolupar el negoci. En definitiva, estem parlant de triar una forma jurídica que ens ho permeti, tot i que, com veurem més endavant, no cal conèixer cadascun dels aspectes legals o econòmics implicats, sí que és important fer una sèrie de preguntes sobre qüestions fonamentals:

- Quants socis serem? És a dir, quantes persones aportaran capital per a crear l'empresa.
- Amb quin capital comptarem a l'hora de constituir l'empresa?
- Quin risc estem disposats a assumir?

Taula 1

	Societat anònima	Societat limitada
Denominació	Diferent de qualsevol altra societat	Diferent de qualsevol altra societat
Naturalesa	Naturalesa mercantil	Naturalesa mercantil
Núm. de socis	Mínim 3 socis (ningú amb més d'1/3 del capital social)	Mínim 1 soci
Capital social	Mínim 60.101,21 €	Mínim 3.005,06 €
Personalitat jurídica	Pròpia	Pròpia
Desemborsament fundacional	El capital social ha d'estar íntegrament subscrit i desemborsat almenys en un 25% mitjançant aportacions dineràries o no dineràries. El capital està dividit en accions.	El total del capital social ha d'estar íntegrament desemborsat mitjançant aportacions dineràries o no dineràries. El capital està dividit en participacions nominatives.

	Societat anònima	Societat limitada
Responsabilitat enfront de tercers	Limitada al capital aportat	Limitada al capital aportat
Fiscalitat directa	Impost de societats	Impost de societats
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> - Limitació de responsabilitat. - Possibilitat que les persones jurídiques en siguin sòcies. - La condició de soci es pot transmetre lliurement. - Preval el capital, no la personalitat dels socis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitació de responsabilitat. - Possibilitat que les persones jurídiques en siguin sòcies. - Es pot constituir amb un únic soci (SL unipersonal). - El rigor formal és menor que el de les societats anònimes. - És la forma jurídica societària més triada.
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> - Requereix una forma més complexa d'organització, aconsellable només per a empreses de gran volum. 	<ul style="list-style-type: none"> - No pot dedicar-se a activitats com ara bancs, asseguradores, etc. - Els tràmits de constitució i d'inici triguen 50 o 60 dies. - En la pràctica és la forma empresarial més avantatjosa.

Encara que hi ha diverses formes jurídiques per a desenvolupar una activitat empresarial, les més comunes acostumen a ser la societat limitada i la societat anònima. Les grans diferències entre ambdues són el capital que cal aportar per a constituir-se (3.000 € i 60.000 €, respectivament), el nombre de socis i els sectors en els quals poden operar. D'altra banda, i en línies generals, l'organització interna és força similar. La societat limitada divideix el capital en participacions, i la societat anònima, en accions, que poden ser lliurement transmissibles. Els drets i els deures dels accionistes o dels participants estan continguts en els estatuts de l'empresa, que és el document que regeix el funcionament intern de les empreses. En tots dos casos, les empreses estan regides per un grup de persones, l'anomenat consell, encara que l'organigrama varia en funció de si és una SL o una SA.

Encara que sempre ha existit, en els últims temps de crisi ha adquirit especial importància la figura del professional autònom. Hi ha una figura molt coneguda per a desenvolupar una activitat econòmica que és la de l'empresari **autònom**. La legislació vigent defineix l'autònom com «una persona física que duu a terme de forma habitual, personal, directa, per compte propi i fora de l'àmbit de la direcció i de l'organització d'una altra persona, una activitat econòmica o professional a títol lucratiu, amb o sense treballadors per compte d'altri al seu càrrec». Per a constituir-se com a empresari autònom no hi ha un capital mínim ni tampoc no hi ha un procediment com el de les societats, encara que sí que cal donar-se d'alta en la Seguretat Social (RETA), Hisenda i obtenir la llicència d'activitat en funció de la comunitat autònoma i del sector en què s'operi.

Contingut complementari

Tant les societats anònimes com les limitades estan regulades pel text refós de la Llei de societats de capital 1/2010, de 2 de juliol, així com per la Llei 14/2013, de 29 de setembre, de suport als emprenedors i la seva internacionalització.

En termes de responsabilitat, la seva situació ha variat substancialment. Abans, en el cas dels deutes contrets amb tercers, l'empresari autònom responia amb tot el patrimoni. Tanmateix, a partir de la Llei d'emprenedors de l'any 2013, s'introdueix la figura de «l'emprenedor de responsabilitat limitada», per la qual queda protegit l'habitatge habitual si no supera un valor de 300.000 euros.

Les decisions que fan referència a això no són les primeres que hem de prendre, però és important que hi dediquem una mica de temps i busquem assessorament sobre què ens convé més per a salvaguardar els interessos personals i els del negoci.

Tanmateix, sí que hem de dedicar temps des del començament a cadascun dels aspectes que ajudin a definir la idea de negoci i el mercat en el qual competirà.

2.1. Conèixer el mercat. Objectiu: diferenciació

Encara que la viabilitat és una part nuclear de cara als inversors i a la continuïtat del nostre projecte, la veritat és que conèixer l'entorn i aclarir l'estructura són aspectes clau en l'èxit. Per a poder estudiar-ho i plantejar-ho millor, comptem amb diferents eines que ens poden ajudar.

D'una banda, la clàssica anàlisi DAFO és molt útil tant per a situar-nos en el mercat com per a conèixer internament la idea i l'empresa que la desenvoluparà. **DAFO** és l'acrònim de *debilitats*, *amenaces*, *fortaleses* i *oportunitats*. Les febleses i les fortaleses fan referència a la part interna de l'empresa. Les fortaleses són els avantatges competitius del nostre producte o servei, que ens seran útils per a explorar i explotar les oportunitats del mercat. Per contra, les febleses són aquells factors que limiten la capacitat de desenvolupament de l'empresa, per la qual cosa cal neutralitzar-les o almenys tenir-les controlades.

Taula 2

<p>FORTALESES Quins són els avantatges competitius? A quins recursos únics té accés l'empresa? Què fa la nostra oferta millor que la de la competència? Què fa que ens percebin com a millors?</p>	<p>FEBLESES Què és millorable? Què perceben els públics com a feble? Quins aspectes afecten negativament el desenvolupament i l'èxit del producte?</p>
<p>OPORTUNITATS Quines tendències del mercat podem atendre o preveure? Hi ha una conjuntura econòmica favorable? Quins canvis s'estan produint en els consums i en els hàbits de possibles clients? Hi ha una legislació favorable?</p>	<p>AMENACES Què fa la competència que ens pugui posar en dificultats? Hi ha algun risc econòmic? Hi ha possibilitats d'aturar l'activitat de l'empresa? Hi ha nous i millors competidors? Hi ha problemes per a l'obtenció de recursos?</p>

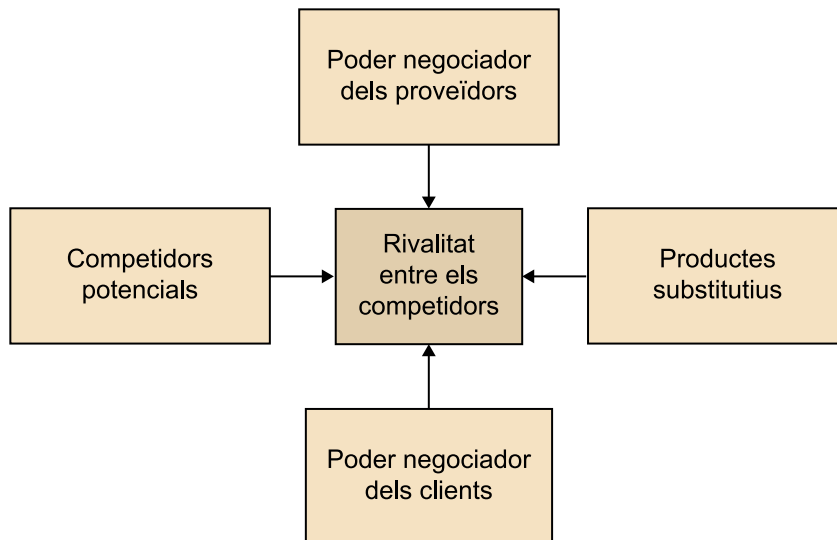
La DAFO és una eina molt útil també de cara a examinar les nostres aptituds com a emprenedors. Són moltes les virtuts que podríem assenyalar com a útils de cara a afrontar el repte de crear una empresa des de zero. Per exemple, conèixer el grau de motivació, la nostra propensió a ser creatius o a innovar, així com d'assumir riscos, pot ajudar-nos a aclarir la nostra posició en les di-

ferents etapes del desenvolupament del projecte. Dedicar una mica de temps a fer una autoavaluació és primordial i, per això, sempre s'assenyala com una part molt important en el procés de crear una empresa. En el fons hi ha el concepte que una bona idea, sense la iniciativa, la feina i l'esforç necessaris, no arribarà gaire lluny, i tot això depèn directament de nosaltres.

Una altra manera de recaptar i d'estructurar informació valuosa per al desenvolupament del projecte és l'anàlisi de les cinc forces de Porter. Aquest model d'anàlisi va néixer com a resposta a la DAFO. Encara que no té en compte factors de l'entorn, com ara la conjuntura econòmica, la legislació o les tendències de futur, és molt útil per a estudiar la intensitat de la competència dins d'un mercat o d'una indústria, i així conèixer el grau d'interès de fer inversions i d'obtenir rendibilitat en el sector.

Les cinc forces estarien dividides en les de competència vertical, és a dir, les que fan referència a la capacitat de negociació de proveïdors i de clients, i en les forces de competència horitzontal, que serien l'amenaça de productes o de serveis substitutius, l'amenaça de rivals establerts i l'amenaça d'entrada de nous operadors.

Figura 2. Representació gràfica de les cinc forces de Porter



Els **clients** són, en gran manera, la raó de ser d'una empresa, ja que l'objectiu fonamental és satisfer les necessitats d'un o de diversos grups de clients, de consumidors o d'usuaris de la forma més eficient possible. Si els clients són un grup específic que té molt clar el preu que està disposat a pagar per a resoldre la seva necessitat, això podria suposar una situació de risc per a les empreses atès que tenen poc marge de maniobra en la fixació de preus, i per tant, poc marge per a definir els nivells de rendibilitat. També el poder negociador dels clients és alt en les indústries que compten amb moltes empreses que proveeixin el mateix producte o servei, ja que és molt fàcil buscar una oferta millor i, per tant, canviar de proveïdor.

Qualsevol empresa en necessita d'altres que la proveeixin de bens o serveis, tant de matèries primeres com de tecnologia. La nostra empresa és, per tant, clienta de **proveïdors**. El poder de negociació dels proveïdors és més gran com més específic és un recurs necessari, o si hi ha poques empreses amb capacitat per a oferir aquests recursos. Si pensem en un mitjà de comunicació, podríem identificar com a proveïdors les agències de notícies, de fotografies o les xarxes socials com a canals de distribució de continguts. Un dels avantatges que proporciona internet és l'ampli accés a informació per a la presa de decisions, per la qual cosa és més fàcil conèixer nous proveïdors i triar-ne un amb molta informació sobre el que fa ell i la competència. S'acostuma a dir que el poder de negociació dels proveïdors està determinat per qüestions com el nombre de proveïdors que hi hagi en un sector i el nivell d'organització, així com per la capacitat de decidir els preus.

Des del punt de vista de les amenaces horitzontals, la primera seria l'amenaça d'entrada de **nous competidors** o productes en el mercat. Un mercat amb baixes barreres d'entrada és poc atractiu, ja que l'amenaça és constant. La diferenciació del producte, l'accés als canals de distribució o el context legislatiu són alguns dels factors que atorguen un avantatge competitiu a les empreses.

Les **economies d'escala** són un concepte econòmic que fa referència a la reducció dels costos fixos unitaris a mesura que augmenta la producció. És a dir, com més es produeixi, més es redueixen els costos fixos, atès que es divideixen entre més unitats. Els costos fixos són aquells que es tenen independentment de la producció, com ara els salaris dels empleats o el cost de la maquinària. Per exemple, si la revista *Jot Down* té un tiratge de 20.000 exemplars i els costos fixos són de 300.000 €, el cost fix per unitat és de 15 €. Si augmentés el tiratge a 25.000 exemplars, el cost fix per unitat passaria a ser de 12 €.

Els **productes substitutius** són una altra font de rivalitat en els mercats en els quals hi ha molts productes similars, per la qual cosa, generalment, la rendibilitat és baixa i, per tant, són mercats poc atractius. Els productes substitutius són els que satisfan de manera similar una mateixa necessitat. És el cas de les revistes del cor, ja que hi ha moltes capçaleres que ofereixen més o menys la mateixa informació. Si el producte no té una diferenciació clara pel que fa a la competència, els preus dels productes substitutius són més atractius o estan més disponibles, pot ser que hi hagi una amenaça real i una fugida de clients del nostre producte cap a un altre de la competència.

Finalment, en l'esquema d'anàlisi de mercat de les cinc forces de Porter es mostra la rivalitat entre els competidors com una conseqüència de les anteriors. La rivalitat indica el grau de rendibilitat d'un sector, és a dir, un sector és més rendible com menys competidors tingui. La **rivalitat entre competidors** queda patent per les guerres de preus, la introducció de nous productes o els enfrontaments publicitaris, encara que en el cas d'Espanya això està relativament controlat. Amb tot, des del punt de vista dels clients, que hi hagi molta rivalitat en el mercat és beneficiós perquè, per exemple, tindrà un major poder de negociació en poder triar entre productes diversos a millors preus.

Encara que, com hem esmentat anteriorment, hi ha moltes eines per a avaluar el producte o el servei que volem portar al mercat, la DAFO i les cinc forces de Porter ens poden servir de gran ajuda. Cal no perdre el focus que són dos mitjans per a aconseguir una finalitat: plantejar de la millor manera la nostra idea de negoci. A continuació, procedirem a aprofundir en aquesta idea o proposta de valor apropant-nos també a la segmentació de clients als quals volem resoldre una necessitat amb la nostra idea.

2.2. Conèixer el client. Objectiu: fidelització

Independentment d'on s'emmarqui la nostra idea de negoci, el fonamental és la **creació de valor** per al segment de clients que volem atendre. L'estudi de mercat va estretament de la mà de la concepció de la idea, per això, a l'hora de concretar-la, cal conèixer molt a fons el segment o el conjunt dels clients potencials.

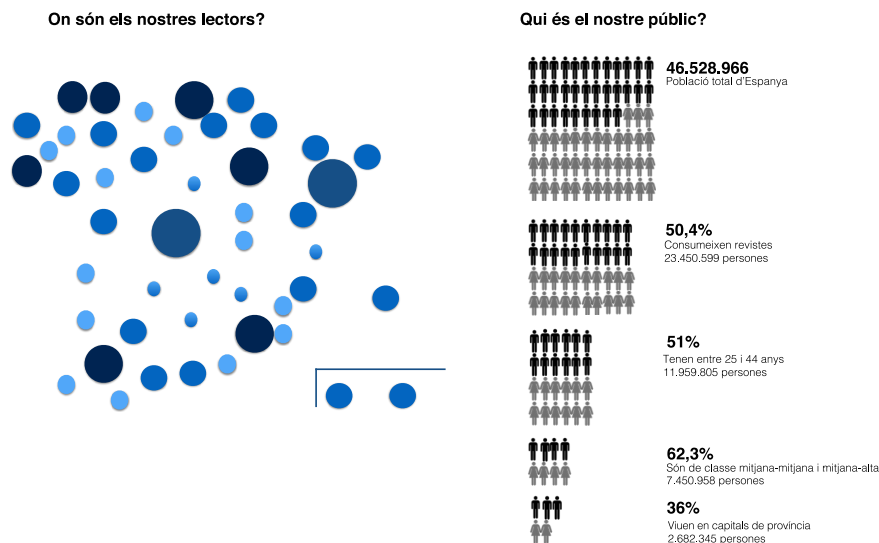
Ens interessa conèixer al màxim el nostre públic, tant pel que fa a qüestions sociodemogràfiques (sexe, edat, estudis, lloc d'origen, etc.) com als gustos o interessos. Volem buscar el mercat que millor s'ajusti al nostre tipus d'empresa; també hem d'adaptar al màxim l'estratègia de màrqueting al nostre públic objectiu per a aconseguir atreure'l i fidelitzar-lo. Com més afinem el perfil, més possibilitats tenim d'encertar-la a l'hora de plantejar la idea. Podem anar a un mercat generalista o a mercats de nínxol amb unes característiques molt específiques. Tant és. El que compta és conèixer-lo i delimitar-lo bé.

Encara que hi hagi multitud d'empreses que poden fer complets estudis de mercat, nosaltres també podem acudir a diferents fonts. Des del punt de vista sociodemogràfic, podem consultar l'Institut Nacional d'Estadística. Sobre l'ús de mitjans digitals, el Digital News Report és una font molt completa, així com l'Estudi General de Mitjans per a conèixer les audiències dels diferents mitjans.

Per a delimitar el **públic objectiu** podem desenvolupar una estratègia en cascada. Per exemple, si la nostra idea de negoci és una revista, podríem partir de la població total d'Espanya per a conèixer quantes persones consumeixen revistes; dels qui llegeixen revistes, quins tenen les edats a les quals ens dirigim, i quants són homes o dones en el cas que el sexe sigui una variable demogràfica a tenir en compte per a pensar el nostre producte. La idea és fer un perfil o un retrat robot del lector tipus del nostre producte. A més, podríem completar-lo extraient altres dades, com ara què estarien disposats a pagar per un producte de les característiques que oferim, o en quin dispositiu estarien disposats a consumir-lo.

A continuació, podem veure un exemple del que podria ser l'estudi de mercat d'un projecte empresarial en el mercat de revistes. Com es pot veure, s'ha fet un esquema en cascada amb un disseny que acompanya l'acotació de diferents dades que podrien ser d'interès per a definir el nostre públic objectiu.

Figura 3



Tota la informació que puguem recaptar sobre el nostre públic objectiu sempre serà menys del que ens agradaria, per això, les enquestes o *focus group* també són eines per a començar a testar la utilitat del nostre producte o servei. Malgrat tenir molta informació dels nostres possibles clients, els dubtes i la incertesa ens poden assaltar i, per aquest motiu ens cal la perspectiva d'algú amb més experiència en el sector o en el món empresarial, per a tenir una visió de 360° del projecte. És per això que dediquem unes línies a la idea del *networking* com una eina molt valuosa en el procés de creació d'una empresa.

3. El *networking* com a pilar i trampolí. Objectiu: sumar

L'avaluació del nostre projecte és una idea que sobrevola tot el procés. Interrogants i incerteses afloren sobre la viabilitat, sobre l'interès que pugui suscitar o sobre si és útil o no. Ens falta perspectiva per a analitzar el projecte, però això no vol dir que no puguem trobar-la. Ens endinsem així en l'univers del *networking*. El *networking* no deixa de ser una gestió professional dels contactes. L'objectiu és treballar estratègicament una xarxa de contactes tant professional com personal. A l'hora de contrastar el nostre projecte i buscar ajuda per a engegar-lo, una bona xarxa de contactes és el que marcarà la diferència. On podem llaurar aquesta xarxa? Doncs cal que mirem enrere i segur que coneixem professors que ens van formar i que tenen una perspectiva que pot ser interessant per a nosaltres, o companys de treball o caps. Però, a més, hi ha multitud d'esdeveniments en els quals estendre aquestes xarxes. Encara que no ho creguem, les trobades sectorials i els esdeveniments de *networking* són més comuns del que pensem. En el cas de l'àmbit de comunicació, hi ha molts congressos i trobades que ens poden resultar molt útils, com l'annual Congrés de Periodisme Digital d'Osca, el Congrés iRedes de Burgos, o les hackatons organitzades per diverses empreses. Només cal estar atent i estar disposat a anar targeta en mà donant-se a conèixer i mostrant interès pel que fan d'altres.

El *networking* pot tenir tres utilitats bàsiques per a nosaltres:

- Trobar persones que ens ajudin a afinar el projecte. La seva col·laboració és desinteressada i ens pot obrir les portes a altres persones que puguin treballar amb nosaltres i invertir en el projecte.
- Conèixer gent que vulgui involucrar-se amb nosaltres en el projecte, bé treballant-hi o com a soci. Això va molt en la línia que els grans projectes no tiren endavant amb una persona sola.
- Treballar amb un equip que cregui en el nostre projecte i que estigui disposat a deixar-hi temps i diners, que és la millor manera de fer-lo créixer.

En el cas de dur a terme un projecte periodístic, SembraMedia és un portal fonamental. Es tracta d'una iniciativa sense ànim de lucre que dona suport a nous projectes digitals de periodisme, tot contribuint a la seva constitució i a fer-los sostenibles. Té un comitè d'experts disposat a ajudar periodistes emprenedors, i en el seu web hi ha nombrosos recursos d'interès per a començar una aventura empresarial en aquest sector.

Algunes de les decisions més crucials sobre la constitució de l'empresa o de l'accés al finançament les prendrem a partir dels consells de tercers, perquè una màxima de l'emprenedoria és que no cal saber de tot, i la millor manera de ser productiu és concentrar els esforços en el que sabem i delegar el que

desconeixem o se'ns escapa. D'aquí la insistència de llaurar una bona xarxa de contactes formada per més emprenedors, advocats, economistes, inversors entusiastes de nous projectes, gent motivadora, etc.

Com hem vist, el *networking* no se cenyeix a una qüestió merament econòmica, però ens serà útil per a aclarir aquest punt. Tant la investigació com el desenvolupament de la idea i de l'empresa necessiten inversions de capital. Els diners no els hem de tenir necessàriament nosaltres, per això la recerca de finançament és una part molt important del procés, a més de ser el principal objecte pel qual es desenvolupa un pla d'empresa. Tot seguit, farem un repàs dels principals instruments de finançament als quals podem acudir.

4. Les fonts de finançament. Objectiu: créixer

No hi ha cap dubte que la cerca d'inversors és un dels grans maldecaps dels emprenedors. No obstant això, una xarxa de contactes àmplia és la millor forma d'aplanar el terreny.

Quan es pensa a buscar finançament, sembla que el cap se'n va directament als bancs. Òbviament, els bancs són la principal font de crèdit per als consumidors en general. Tanmateix, i de cara a crear una empresa, hi ha una sèrie d'instruments de finançament alternatius que també ens poden ser molt útils. Cadascun té unes característiques, avantatges i inconvenients, per la qual cosa és fonamental conèixer-los individualment i reflexionar sobre el model de finançament més adequat al moment empresarial. No és el mateix buscar capital per a constituir l'empresa que per a fer-la créixer desenvolupant nous productes o serveis, o per a entrar en nous mercats geogràfics.

Per a accedir a qualsevol d'ells cal fer una valoració de l'empresa i una planificació. El balanç de situació, el compte de pèrdues i guanys, els fluxos de caixa i les ràtios d'endeutament, solvència i rendibilitat són els documents o les dades comptables més habituals. Tot i que no és necessari saber fer-los i, en aquests casos, és bo acudir a algú que en sàpiga, podem donar unes petites nocions de cara a ser introduïts en el pla de negoci i saber de què ens parlen quan ens pregunten pels estats financers i el rendiment potencial de l'empresa.

Un **balanç** és un document comptable que fa referència a la situació patrimonial d'una empresa en un moment determinat. Es fa mensualment, trimestralment o anualment, però, sobretot, quan l'empresa necessiti informació.

Taula 3

ACTIU	PASSIU
Bens: el que té l'empresa Drets: el que deuen a l'empresa	Patrimoni net: aportacions dels socis Obligacions o deutes: el que deu l'empresa

Com a característiques fonamentals podem assenyalar que un balanç sempre està referit a un moment concret, actiu sempre és igual a passiu i el resultat està expressat en unitats monetàries, en el nostre cas, en euros.

Quan es diu que un balanç no quadra és perquè actiu i passiu no són iguals, per la qual cosa cal comprovar en quina partida del balanç hi ha un error, atès que l'única manera de presentar un balanç és quadrat. És a dir, quan actiu i passiu són iguals.

Des del punt de vista temporal, el balanç està dividit en dues parts:

- **Llarg termini.** És tot allò que pertany a l'empresa o li pot ser exigit en un període superior a un any. Per exemple, en l'actiu hi hauria la maquinària o els bens d'equipament, i en el passiu, els deutes a pagar a llarg termini, és a dir, en més d'un any.
- **Curt termini.** És tot allò que es consumeix, adquireix o es paga en el mateix exercici. Com a exemple podem esmentar en l'actiu les existències, que són els consumibles necessaris per al desenvolupament del producte o del servei i que es consumiran pròximament. En el passiu hi hauria els deutes a pagar en menys d'un any.

Al seu torn, les partides es col·loquen de menys a més líquid, és a dir, d'allò que és difícilment convertible en diners a allò més ràpidament convertible. Per exemple, és més difícil convertir en diners una maquinària (per exemple, venent-la) que treure l'efectiu que es té al banc. Tot això es recull en la figura 4.

Figura 4. Balanç de situació i principals partides

Actiu		Passiu
Immobilitzat		Net patrimonial
Immobilitzat material:	Immobilitzat immaterial:	• Capital • Reserves (legal, estatutària, voluntària) • Resultats nets després d'impostos
• Transport • Mobiliari • Maquinària • Terrenys • Edificis • Amortitzacions (–)	• Patents • Drets de propietat • Fons de comerç	Exigible a llarg termini
		• Préstecs • Provisions
Immobilitzat financer:		Exigible a curt termini
• Inversions financeres • Préstec concedit a altres empreses		• Proveïdors • Efectes a pagar • Creditors
Existències		
• Matèries primeres • Bens acabats emmagatzemats • Bens semielaborats		
Realitzable (saldos a favor inferiors a l'any)		
• Clients • Efectes a cobrar • Altres deutors		
Disponible: tresoreria		
• Caixa • Bancs		

Un altre document interessant és el **compte de resultats** o compte de pèrdues i guanys, que recull la diferència entre ingressos i despeses en un exercici. Si partim de les vendes netes i fem un exercici en cascada en el qual anem restant els costos associats a l'activitat i sumant els impostos, podem arribar al benefici net. Com es pot veure en la figura 4, el compte de pèrdues i de guanys té tres blocs:

- 1) El **marge brut**. Recull la diferència entre els ingressos obtinguts de les vendes netes i els costos associats a aquests ingressos.
- 2) L'**EBITDA**. Al marge brut li restem els costos fixos, que són les despeses que es tindran es faci el que es faci i es vengui el que es vengui: assegurances,

oficines, personal, etc. La diferència del marge brut menys els costos fixos ens dona l'EBITDA, en les sigles en anglès, o el resultat abans d'interessos, impostos i amortitzacions (BAI).

- 3) El **benefici net**. Si a l'EBITDA o benefici abans d'interessos (BAI), impostos i amortitzacions li restem els impostos, obtindrem el benefici net.

Figura 5

VENDES NETES

- Despeses proporcionals de fabricació
- Despeses proporcionals de comercialització

= Marge brut

- Amortitzacions

- Despeses d'estructura

- Altres ingressos i despeses

= Benefici abans d'impostos i interessos (EBIT)

- Despeses i ingressos financers

= Benefici abans d'impostos (EBITDA)

- Impost de societats

= BENEFICI NET

En realitat, tant el balanç com el compte de resultats són fotos fixes i fonts d'informació, però per a interpretar-los i arribar a conèixer la situació real de l'empresa i prendre decisions, hem d'esprèmer la informació que recullen. Per a això s'utilitzen les ràtios, que només són fórmules que ens donen uns coeficients que ens diuen quin és l'estat de l'empresa. Com que la valoració empresarial és una cosa complexa i necessita gent experta, citarem tres ràtios perquè ens sonin. El que s'acostuma a avaluar és la liquiditat, la solvència i el grau d'endeutament de les empreses.

La **ràtio de liquiditat** és el resultat de dividir l'actiu circulat entre el passiu circulat. El valor recomanat és entre 1,5 i 2. Si el coeficient obtingut és menor a 1,5 es considera que pot haver-hi problemes de liquiditat, i si és molt superior a 2, pot donar-se el cas que hi hagi actius infrautilitzats. Per a fer front a problemes de liquiditat, s'acostumen a aplicar mesures, com ara buscar ampliacions de capital, intentar reconvertir deute a curt termini en deute a llarg termini, i intentar millorar els cobraments de clients que encara no ens han pagat.

D'altra banda, en el costat de l'endeutament, podem avaluar quin és el grau d'endeutament a curt termini, a llarg termini i en total. La ràtio d'endeutament total s'obté de dividir els deutes a llarg i a curt termini entre el passiu, més el net patrimonial. Es diu que el grau d'endeutament és òptim si està entre 0,4 i 0,6. Si està molt per damunt, vol dir que pot haver-hi problemes per a fer front

als deutes i que l'empresa pot tenir problemes amb el capital. Si, per contra, està molt per sota, pot ser que l'empresa tingui un excés de fons propis que podria reinvertir i utilitzar d'una manera més eficient.

Encara que hem donat unes pinzellades a la part de valoració financera, l'interessant és conèixer on podem acudir per a trobar finançament. Tota aquesta informació serà molt útil per a atreure possibles inversors que ens ajudin a impulsar el projecte. Per això, a continuació presentem algunes fórmules de finançament que ens poden ser útils i poden adaptar-se a les característiques del nostre negoci, o del moment empresarial en què estem immersos.

4.1. Crèdit

En primer lloc, cal pensar en els crèdits que anteriorment hem esmentat. Un **crèdit** no deixa de ser un contracte entre una entitat financera i un client pel qual, a canvi de rebre uns interessos mensuals, l'entitat es compromet a posar a disposició del client una quantitat de diners prèviament pactada i que serà retornada en un període de temps establert. Acostuma a formalitzar-se en escriptura pública amb la intervenció d'un fedatari públic. Els principals avantatges del crèdit són que la font del préstec és molt fiable, a més de ser relativament fàcil obtenir-lo i d'haver-hi cert marge de negociació de les condicions. Per a les organitzacions pot ser una bona manera d'estabilitzar-se en el cas que es tinguin problemes amb el capital. Per contra, calen importants garanties de pagament; l'operació pot ser relativament complexa si el banc es mostra intransigent en la negociació. Assumir molts diners prestats pot posar en risc l'efectiu i fins i tot superar, en determinats moments, els ingressos percebuts.

4.2. Business angels

Una altra fórmula que cada vegada ha anat agafant més importància és la del *business angel*. Com el nom indica, se'ls considera «àngels empresarials» i són persones físiques que reuneixen tant el coneixement profund de sectors concrets com la capacitat d'invertir en projectes per al seu naixement i expansió. Acostumen a impulsar el projecte al començament i són molt interessants perquè aporten el valor afegit del coneixement per a la gestió, a més de fer-ho per raons que no són només econòmiques, ja que estan disposats a acceptar una rendibilitat menor que un altre tipus de font de finançament. La implicació activa en el negoci mitjançant la transferència dels seus coneixements i habilitats de gestió té un impacte positiu en les empreses, especialment en les d'escassos recursos.

4.3. Crowdfunding

Potser una de les fórmules més innovadores que s'han desenvolupat en els darrers anys per al finançament d'empreses és el **crowdfunding**. Es tracta d'una fórmula de finançament col·lectiu mitjançant donacions fetes en xarxa. No hi ha una aportació fixa, sinó que és molt flexible en funció de la capacitat del

donant i és aplicable a molts tipus de projectes. De fet, és un dels instruments més utilitzats en projectes creatius com el llançament de pel·lícules, videojocs i fins i tot diaris digitals.

Un dels casos més paradigmàtics de llançament d'un mitjà de comunicació per finançament col·lectiu va ser el diari *El Español*. Després de marxar d'*El Mundo*, el periodista Pedro J. Ramírez va decidir crear un mitjà propi. Comptava amb una llarga trajectòria en mitjans de comunicació i un important nombre de seguidors. Va sustentar la campanya en xarxes socials i va aconseguir en temps rècord 3,4 milions d'euros; aquesta és la xifra més alta recaptada per un mitjà d'aquestes característiques. Al projecte es van sumar importants signatures periodístiques de diferents àmbits, la qual cosa va donar-li més credibilitat i va augmentar-ne l'abast.

Des del punt de vista logístic, és un mètode que es pot desenvolupar 100% en línia, per la qual cosa es pot difondre gratis o a molt baix cost, i fer-se molt ràpidament. El domini del màrqueting digital i de les xarxes socials és un requisit indispensable per a l'èxit. Des del punt de vista empresarial, el control del projecte sempre queda en mans dels fundadors; no cal retornar els recursos obtinguts ni pagar interessos i, de cara a involucrar altra gent en el procés, dur a terme amb èxit un finançament col·lectiu és molt bon senyal d'acceptació en el mercat, per la qual cosa dona credibilitat davant d'altres.

Per contra, un procés d'aquestes característiques necessita una valoració, el cost ha de ser assumit pels emprenedors i formalitzar el procés pot ser complex.

4.4. Capital de risc

Les inversions de capital de risc busquen altes cotes de rendibilitat de petites i mitjanes empreses (PIME), normalment de sectors innovadors, perquè són les que més perspectives d'expansió i de creixement tenen. Acostumen a ser inversions minoritàries i temporals, dutes a terme per empreses especialitzades a participar en el capital social de la PIME, és a dir, comprant accions o participacions de l'empresa objecte de la inversió. A més, aquest tipus d'inversors normalment assumeixen major risc que altres formes de finançament, i per aquest motiu la rendibilitat esperada també és major.

Per a les empreses, aquest tipus d'inversió és molt interessant atès que, des del punt de vista del creixement, permet impulsar els projectes per a entrar en nous mercats i, fins i tot, internacionalitzar-se. També facilita l'intercanvi d'accions i l'entrada de capital a les empreses que no cotitzen en borsa, a més d'introduir un component de professionalització en la presa de decisions, i per contribuir a la millora gradual de la gestió i la consecució d'objectius.

Segons el moment empresarial en què es faci la inversió, podem parlar de diferents tipus d'inversions de capital de risc:

- **Capital llavor.** L'entrada de nous recursos a l'empresa apareix en una fase molt preliminar, és a dir, abans fins i tot que els bens i els serveis siguin produïts i distribuïts.

- Inici/engageda. Aquesta inversió es dona en empreses noves que ja estan en situació d'iniciar l'activitat econòmica.
- Expansió. Les inversions de capital de risc destinades a l'expansió busquen des de donar sortida als productes a nous mercats fins a ampliar la producció o, fins i tot, el desenvolupament de nous productes. Es considera que les inversions dutes a terme en aquesta fase, tot i que acostumen a ser de major volum, són menys arriscades atès que el producte o el servei ha estat provat i s'ha demostrat que funciona.
- Capital de substitució. Aquest tipus d'inversions afavoreix el moviment de les accions o les participacions d'una empresa, ja que suposa l'entrada de capital nou per a substituir un grup d'accionistes. No implica una entrada massiva de capital, però sí que assegura un nou impuls a l'empresa.

4.5. *Renting*

El *renting* és un contracte mercantil pel qual una societat cedeix l'ús d'un bé a una altra a canvi d'una quota periòdica. És a dir, el client gaudeix d'un bé llogat del qual no en posseeix la propietat. El termini varia en funció del tipus de bé que sigui objecte de *renting*, però acostuma a estar entre els dos i els cinc anys. Per a l'empresa que lloga el bé és un instrument molt interessant perquè tant la gestió i el manteniment com la substitució són a càrrec de l'empresa de *renting*. A més, les quotes acostumen a ser fixes, per la qual cosa sempre sap el que pagarà i en el moment que s'hagi amortitzat el bé, i sempre que ho reculli en contracte, pot ser substituït per un de nou. La gestió d'aquest tipus de béns és molt senzilla, ja que el pagament es fa mitjançant factura i el bé no s'incorpora a l'immobilitzat de l'empresa, per la qual cosa el balanç s'alleugereix. D'altra banda, té algun desavantatge, com ara que pot requerir el dipòsit d'una fiança o tenir associades penalitzacions en el cas que el desgast o l'ús sobrepassi allò establert prèviament en el contracte.

En funció del tipus de bé que vulguem llogar, hi ha diferents tipus de *renting*, encara que podem destacar-ne dos, que són els més habituals:

- El *renting* de vehicles és el més conegut. Es tracta del lloguer de cotxes, furgonetes, camions i altres mitjans de transport, tant de mercaderies com de persones, durant un temps pactat.
- Hi ha també l'anomenat *renting* d'equipament, centrat en l'adquisició, durant un període de temps, de béns i de serveis de diferent índole. Parlem de *renting* informàtic si el que es lloga són equips informàtics, tant de programari com de maquinari; parlem de *renting* operatiu si es tracta de béns d'equip, i de *renting* financer si el lloguer coincideix amb la vida útil del bé.

5. Màrqueting i mitjans. Com donar a conèixer la nostra idea? Objectiu: volar

L'últim pilar a tenir en compte, a l'hora de llançar una idea al mercat, és saber com comunicar-la. No serveix de res fer un pla de negoci minucios amb els detalls del producte i del públic si no se sap explicar la idea, presentar el producte al públic i oferir-lo de la millor manera. És a dir, de la manera més fàcil, còmoda i eficient per als clients.

Per tant, hem de plantejar-nos l'estratègia de conjunt, les accions en les quals es concretarà i els mitjans que s'utilitzaran per a dur-ho a terme. Pensar en un nivell estratègic i en un nivell tàctic seran les bases d'un pla de màrqueting i de vendes integral.

Des del punt de vista estratègic, és fonamental conèixer les capacitats internes de l'empresa i les característiques específiques del mercat en el qual es llançarà el producte o el servei. Conèixer el client, els hàbits de consum, el creixement potencial de la penetració del producte en aquest nínxol del mercat i la possibilitat d'estendre'l a altres segments ens posarà davant del camí a seguir per aconseguir els objectius de venda del producte o del servei. Aquest panorama es dona internament en els productes i serveis que són distribuïts de manera digital, ja que es passaria d'un mercat geogràfic situat en un lloc concret a un mercat potencialment global, per la qual cosa les accions per a la captació de clients o d'usuaris canvien.

Passem així a tractar les qüestions més pràctiques: les accions concretes que ajudaran a presentar el producte i a captar clients basant-nos en les quatre variables del màrqueting mix: producte, preu, comunicació i distribució.

L'**estratègia de màrqueting** basada en el producte recull tant les característiques explícites del producte o del servei (aspecte, operativitat, grandària, potència...) com les intangibles o les implícites, associades a la marca: el valor afegit, la qualitat o el servei. Com a element nuclear assenyalarem la marca, que serà el factor de diferenciació i de fidelització per als clients. Per això els esforços se centren a mostrar els atributs de marca que més s'adaptin a les necessitats del nostre client i al que ell espera del producte que té al cap.

Quant a l'estratègia de preus, cal tenir com a base cobrir els costos i aconseguir beneficis, però també cal tenir en compte que, segons el tipus de producte o de servei, caldrà situar-se en una franja de preus o una altra, ja que de les decisions es desprèn un valor percebut per als clients. Per exemple, els productes d'Apple acostumen a tenir un preu superior als de la competència, però això també és

part de la idea de marca que ha construït el gegant tecnològic, enviant el missatge que els productes de la poma tenen un component d'exclusivitat molt valorat pels clients.

És obvi que cadascuna de les decisions preses relacionades amb el desenvolupament del producte i del seu llançament expliquen quelcom del producte i de l'empresa. No obstant això, cal prendre decisions concretes sobre **comunicació**. Per sort, estem en un moment en el qual és més fàcil que mai presentar un producte al mercat gràcies a les xarxes socials. Accions concretes a Facebook, Twitter, Instagram i altres xarxes socials poden donar-nos molta visibilitat i contacte amb el client. Per això és molt important cuidar aquests canals i aprofitar les possibilitats que ens ofereixen. Instagram apareix com un bon aparador de les marques; Twitter, com una forma d'atenció al client, i Facebook, com una combinació de tots dos. A més, són el nou escenari del tradicional boca-orella i la conversa i viralitat que generen, ben portades, poden donar-nos molt en termes d'abast, repercussió i nous clients, amb un pressupost molt baix.

Per descomptat, la publicitat en els diferents mitjans tradicionals pot afavorir el record de marca i incitar a la compra, a més d'arribar als públics que no estan en l'univers digital o que no en fan un ús tan freqüent.

Finalment, la distribució és una baula fonamental en el procés d'adquisició d'un producte o d'un servei, especialment si és digital. Per aquest motiu cal invertir molts esforços a seleccionar els millors socis, i cuidar al màxim l'experiència de compra o d'ús dels clients des del seu primer contacte amb el producte fins a l'adquisició final. Ja són coneguts els problemes de les empreses digitals per una mala elecció dels distribuïdors; per això, estar en constant alerta sobre la imatge de l'intermediari, la rapidesa, la qualitat i la cobertura del mercat dels distribuïdors, així com de les preferències i de les demandes dels consumidors i de les necessitats específiques de distribució del producte, són fonamentals per a una bona experiència de compra i un bon record de marca.

Bibliografia

- 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*. Osca: Asociación de Periodistas de Aragón.
- Anderson, C. W.** (2013). «Towards a sociology of computational and algorithmic journalism». *New media & society* (vol. 7, núm. 15, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 1-20).
- Fortunati, L.; Taipale, S.; Farinosi, M.** (2015). «Print and online newspapers as material artefacts». *Journalism* (vol. 6, núm. 16, pàg. 830-846).
- Franklin, B.** (2012). «The future of journalism. Developments and debates». *Journalism Studies* (vol. 5-6, núm. 13, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 58-80).
- Gynnild, A.** (2014). «Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets». *Journalism* (vol. 6, núm. 15, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 59-88).
- Lorenzo, I. F.; Aguerrebere, P. M.** (2014). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad* (pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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.
- 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 105-119).
- Picard, R. G.** (2009). «Introduction: Changing structures and organization of newsrooms». *Journal of Media Business Studies* (vol. 1, núm. 6, pàg. 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». A: Sádaba, C.; García-Avilés, J. A.; Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.
- Russell, A.** (2009). «News bust; news boom». *Journalism* (vol. 3, núm. 10, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 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, pàg. 47-69).

Van Tuyll, 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, pàg. 477-486).

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

