



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **PROYECTO DE UNA EMPRESA PERIODÍSTICA: *11 CULTURAS***

de

**Cristian Ramírez Ocaña**

Trabajo en grupo: M<sup>a</sup> Dolores Nieto Priego /M<sup>a</sup> Carmen Sánchez González  
/ M<sup>a</sup> Victoria Morilla Cañete

Tutor: **Pedro Farias Batlle**

Co-tutor: **Sergio Roses Campos**

**Departamento de Periodismo**

**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2013-2014**

## Índice

<b>1. Introducción. La génesis de la idea</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>3</b>
2.1. Objetivo general .....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
<b>3. Resultados de <i>11 Culturas</i></b> .....	<b>4</b>
<b>3.1. Objetivo 1. Definir nuestra empresa y sus elementos constituyentes</b> .....	<b>4</b>
3.1.1. Identidad corporativa.....	5
3.1.2. Fines de la empresa .....	6
3.1.3. Elementos que definen la actividad empresarial .....	6
3.1.4. Imagen de marca ( <i>namimg</i> , color corporativo y tipografía).....	11
3.1.5. Imagen corporativa.....	12
3.1.6. Responsabilidad social .....	13
<b>3.2. Objetivo 2. Contextualizar en el marco jurídico y definir el tipo de empresa de acuerdo a su forma jurídica</b> .....	<b>13</b>
3.2.1. Tipos de organización empresarial.....	13
3.2.2. Normativas (mercantil, laboral, empresarial y periodística) .....	14
<b>3.3. Objetivo 3. Analizar el mercado para comprobar si nuestra empresa tiene cabida</b> 16	
3.3.1. Análisis del entorno.....	16
3.3.2. Análisis de la demanda y definición de nuestro público objetivo .....	18
3.3.3. Análisis de la competencia .....	19
3.3.4. Análisis de la situación.....	21
3.3.5. DAFO.....	21
<b>3.4. Objetivo 4. Identificar las posibles vías de financiación inicial, eligiendo cuáles se ajustan a nuestro proyecto y decidiendo cuáles vamos a llevar a cabo</b> .....	<b>22</b>
3.4.1. Presupuesto de inversión inicial .....	22
3.4.2. INNOVACTIVA 6000.....	23
3.4.3. <i>Crowdfunding</i> .....	24
<b>3.5. Objetivo 5. Conocer la viabilidad de nuestro proyecto</b> .....	<b>24</b>
3.5.1. Publicidad.....	24
3.5.2. Club de socios .....	26
<b>4. Conclusiones</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>28</b>

## **Resumen**

Este trabajo de tipo práctico tiene como objetivo la elaboración de un proyecto de una empresa periodística. Para la metodología se han fijado cinco objetivos específicos que se han resuelto utilizando análisis documental, entrevistas personales y visitas a instituciones y organizaciones vinculadas al entorno empresarial. Teniendo en cuenta la crisis económica que afecta a la profesión periodística, consideramos que el emprendimiento es la mejor oportunidad para salir al mercado laboral. Como resultado, nuestro proyecto de empresa es una Sociedad Limitada que recibe el nombre de *11 Culturas* y es un medio de comunicación especializado en cultura malagueña. Pero no es un medio más, sino que pretende diferenciarse dando luz a la cultura “fuera de foco”. Es decir, a todas aquellas actividades culturales que no sólo se desarrollen en el distrito Centro, sino en todos los de la ciudad de Málaga. De esta manera, cubrimos un nicho de mercado que no tiene cabida en los medios tradicionales, adaptándonos a la era digital a través de un portal web interactivo y multiplataforma.

**Palabras clave:** empresa, especialización, cultura, distrito, Málaga.

### **1. Introducción. La génesis de la idea**

Este trabajo ha sido realizado bajo la modalidad de trabajo grupal y consta de dos partes: memoria teórica y trabajo práctico, por lo que se recomienda la lectura previa de la memoria para su mejor entendimiento.

Hace cuatro años comenzamos a estudiar Periodismo conociendo que la situación en la que se encontraba la profesión no era la más adecuada. Ahora, a pocos meses de conseguir el título como graduados en Periodismo, las circunstancias prácticamente no han mejorado. Ya lo adelantaba Díaz Nosty (2011) cuando afirmaba que la profesión no pasaba por un buen momento debido a diferentes factores que nosotros, como futuros periodistas, hemos podido comprobar.

El intrusismo laboral, la baja remuneración, el desempleo y la precariedad laboral (Farias y Gómez, 2011) han caracterizado a nuestra profesión en los últimos años. Ejemplos de esto son los 4.434 periodistas despedidos hasta noviembre de 2013, según el Informe Anual de la Profesión Periodística (APM, 2013).

Por otro lado, entran en juego los problemas que atañen al soporte del periodismo: el papel. En febrero de 2012 el diario *Público* cerró su edición impresa por falta de inversores, dejando sólo activa la digital. Pero no sólo encontramos ejemplos de cabeceras que se hayan visto obligadas a pasar a la red, sino medios que nacen directamente en este soporte, como es el caso de *eldiario.es*. Y este mismo soporte, el digital, es el que nosotros hemos elegido para desarrollar nuestra empresa porque creemos, al igual que Chaparro (2009: 1), que Internet es la “excusa perfecta” para crear un nuevo medio de comunicación.

A pesar de todas estas dificultades, consideramos que es un buen momento para crear nuestra empresa periodística. Coincidimos con del Riego (2014) en que el periodismo seguirá perviviendo, independientemente de su soporte, y eso es lo importante. Nuestra misión será, siguiendo a García Galindo (2005), establecer una agenda informativa que incluya todas las

realidades culturales y sociales, y que explique los acontecimientos de manera que puedan ser entendidos por todos.

Nuestra decisión se fundamenta también en el emprendimiento, que supone una situación propicia gracias a la existencia de la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y del estímulo de crecimiento y de la creación de empleo. Según esta Ley, es el emprendimiento uno de los principales motores dinamizadores de la economía española. Al tratarse en nuestro caso de jóvenes emprendedores, la normativa añade la necesidad de crear medidas que disminuyan el paro juvenil, ya sea a través de la contratación externa o a través del autoempleo. Por último, también apoya la creación de medidas de financiación para las empresas.

Al igual que existen dificultades en nuestra profesión, contamos con oportunidades que amparan el proyecto que presentamos. Vivimos una crisis económica que afecta al periodismo, pero toda dificultad tiene su oportunidad (Paniagua, 2013) y ésta es la nuestra.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado consiste en elaborar un proyecto de empresa periodística.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. **Objetivo 1.** Definir nuestra empresa y sus elementos constituyentes.
  - a. Identidad corporativa (misión, visión y valores de la empresa).
  - b. Fines de la empresa.
  - c. Elementos que definen la actividad empresarial: productos, servicios y plataforma; espacio; empleados y directivos, y comunicación. .
  - d. Imagen de marca (*namimg*, color corporativo y tipografía).
  - e. Imagen corporativa.
  - f. Responsabilidad social.
2. **Objetivo 2.** Contextualizar el proyecto empresarial en el marco jurídico y definir el tipo de empresa de acuerdo a su forma jurídica.
  - a. Funciones y objetivos de la empresa.
  - b. Tipos de organización empresarial.
  - c. Normativas (mercantil, laboral, empresarial y periodística).
3. **Objetivo 3.** Analizar el mercado para comprobar si nuestra empresa tiene cabida en él.
  - a. Análisis del entorno.
  - b. Análisis de la demanda y definición de público objetivo.
  - c. Análisis de la competencia.
  - d. Análisis de la situación.
  - e. DAFO.
4. **Objetivo 4.** Identificar las posibles vías de financiación, eligiendo las que se ajustan a nuestro proyecto y decidiendo cuáles vamos a llevar a cabo.
  - a. Financiación inicial.
  - b. Financiación para la puesta en marcha de la empresa.
5. **Objetivo 5.** Conocer la viabilidad de nuestro proyecto.

### **3. Resultados de *11 Culturas***

Para ajustarnos a la normativa establecida para el Trabajo Fin de Grado, los contenidos teóricos, así como los referidos a cómo se llevó a cabo el proceso de investigación, esto es, el desarrollo metodológico y la toma de decisiones, se incluyen en el documento “Memoria Fin de Grado”. Por tanto, en lo que sigue se presentan los resultados cosechados que constituyen el trabajo práctico, es decir, el proyecto de empresa.

Para facilitar la lectura y la comprensión de los contenidos, se han estructurado a partir de los objetivos expuestos anteriormente.

#### **3.1. Objetivo 1. Definir nuestra empresa y sus elementos constituyentes**

Basándonos en la definición que Tallón (1981 y 1988) y Nieto e Iglesias (1993) hacen de empresa informativa, *11 Culturas* es un medio de comunicación especializado y, como tal, se va a encargar de difundir mensajes de carácter informativo. Buscando la especialización como vía de emprendimiento, se ha apostado por ofrecer un producto muy definido: información cultural malagueña “fuera de foco”, es decir, *11 Culturas* se centra en ofrecer toda la información cultural que aportan los 11 distritos de la ciudad y que, a día de hoy, no tienen cabida en ningún medio. Entendemos como “fuera de foco” aquellas actividades culturales organizadas por los 11 distritos malagueños y sus asociaciones que no tienen repercusión mediática en la ciudad. Un claro ejemplo es que toda la población de Málaga conoce el Festival de Málaga Cine Español, pero pocos saben de la existencia de El Cine en tu Zona (ciclo de cine organizado en todos los distritos de la ciudad).

De esta forma, *11 Culturas* se establecería como un nuevo agente comunicador en Málaga. Ejercería el papel que Farias y Farias (1994) y Desantes (1976) explican que tienen los medios. Así, recae ahora sobre nuestra empresa la obligación de satisfacer una parte de la libertad de información, formando parte del proceso del derecho a la comunicación.

Con el objetivo de distinguirse de cualquier otra empresa y siguiendo a Lavine y Wackman (1992), *11 Culturas* toma para sí las características diferenciadoras de la empresa periodística:

- Ofrece un producto perecedero como es la información. En este caso, información especializada en cultura.
- Cuenta con unos empleados que poseen los aspectos necesarios para el desarrollo de esta labor informativa. Todos ellos serían egresados del Grado en Periodismo de la Universidad de Málaga, a lo que se suma que cada uno está especializado en una rama de la cultura relevante para su trabajo y para la sección que se le adjudique (véase anexo V. Currícula, disponible en página 13). Sin embargo, a pesar de esta especialización individual, implantaríamos un sistema rotativo en las secciones para evitar que una posible baja laboral incida en la calidad de la información de cada rama.
  - María Victoria Morilla Cañete: Teatro y Espectáculos.
  - María Dolores Nieto Priego: Música.
  - Cristian Ramírez Ocaña: Cine.
  - María del Carmen Sánchez González: Arte.
- La estructura sobre la que se asienta el proyecto es estable y tiene una sólida organización.
- Como medio de comunicación, *11 Culturas* realiza una importante función social: ser un agente comunicador y garante del derecho a la información.

### **3.1.1. Identidad corporativa**

Una de las primeras tareas consistió en definir la identidad corporativa de *11 Culturas*, lo que conlleva determinar la misión, visión y valores de nuestra empresa. Para ello, contamos con las pautas de Sanz de la Tajada (1994) y Matilla (2009) que nos encontramos en la metodología (véase “Memoria Fin de Grado”).

#### **Misión**

La misión o razón de ser de *11 Culturas* es informar sobre toda la oferta cultural que existe en los 11 distritos de la ciudad de Málaga, centrándonos, principalmente, en la cultura “fuera de foco”. De esta manera, nuestra empresa se convierte en una plataforma para dar voz a todas las actividades culturales que no tienen cabida en otros medios.

Para ello, desarrollamos nuestra actividad en un portal web interactivo que incluye contenidos multimedia, con la intención de facilitar el *feedback* con nuestros públicos.

Esta propuesta la llevamos a cabo cuatro jóvenes periodistas residentes en Málaga que, ante las perspectivas de trabajo en nuestra profesión en estos tiempos de crisis, hemos decidido crear nuestra propia empresa. Los cuatro tenemos pasión por la cultura. Por eso, nos especializamos en ello.

#### **Visión**

La visión principal de *11 Culturas* es la de convertirse en el medio referente de información cultural de la ciudad de Málaga. Buscamos que la ciudadanía se interese, no sólo por la cultura que se da en el distrito Centro, como es el caso del Teatro Cervantes o el Cine Albéniz, sino también por aquella que se realiza en el distrito donde reside.

Igualmente, no podemos olvidar que parte de nuestra visión empresarial es ser viables económicamente y crecer tanto en infraestructura como en personal a fin de poder abarcar todas las actividades culturales existentes.

#### **Valores**

El trabajo de *11 Culturas*, como empresa periodística, se basa en ofrecer una información de calidad, objetiva y plural. De esta misma forma, seríamos totalmente independientes de ideologías y poderes políticos, pero esto no implica que no aceptemos convenios informativos con administraciones públicas.

Por otro lado, compartimos la idea de la UNESCO de que el desarrollo es inseparable de la cultura y viceversa. Esta institución considera que colocar la cultura en el centro del desarrollo supone una inversión esencial en el porvenir del mundo y que parte del éxito de la globalización consiste en tener en cuenta los principios de diversidad cultural. El reto de la UNESCO es incluir la cultura en todas las políticas de desarrollo y *11 Culturas* forma parte de este reto porque la incluye en el ámbito de la comunicación. Además, nuestra empresa ayuda a sostener el desarrollo del sector cultural, ya que colaboramos con las industrias creativas en su fase final: la distribución.

Asimismo, no podemos olvidar la importancia del periodismo como difusor de la cultura entre la ciudadanía y su responsabilidad social. A través de nuestra empresa, el periodismo se convierte en un agente que fomenta el desarrollo del amor por la cultura y estimula la participación y asistencia a actividades culturales.

### **3.1.2. Fines de la empresa**

*11 Culturas* es un proyecto empresarial cuyo objetivo primario es ofrecernos nuestro propio puesto de trabajo. De tal forma, podemos entender que esta empresa surge con un doble objetivo, tal y como expone Ramírez (2012): nace tanto con fines económicos como con fines sociales e informativos. En nuestro caso, serían los siguientes:

- Ser viable económicamente y que nos aporte beneficios económicos a largo plazo.
- Ofrecer una información de calidad sobre la cultura malagueña “fuera de foco”, aprovechando el nicho de mercado existente.
- Contribuir a la difusión de la amplia oferta cultural de Málaga.
- Dar voz a los agentes culturales que no tienen cabida en los medios tradicionales.
- Acercar la cultura a los malagueños que no pueden acceder a ella, ya sea por lo costoso de la actividad o por la falta de conocimiento de la misma.

### **3.1.3. Elementos que definen la actividad empresarial**

Como expone Jaén (2011), las características que definen una empresa son, también, las encargadas de crear una imagen coherente y argumentada. Estas características, en las que el autor asegura que es necesario influir para crear un buen y gran negocio, hacen referencia a los cuatro grandes elementos que componen dicho negocio: los productos, servicios y plataforma en los que se basa; los espacios o lugares donde se desarrolla la actividad empresarial; los empleados y directivos que la forman, y el plan de comunicación inicial que mostrará la empresa de forma pública.

#### **3.1.3.1. Productos, servicios y plataforma**

*11 Culturas* ofrece a los ciudadanos un servicio de información social sobre las distintas actividades culturales que se realizan en Málaga y, más concretamente, en los 11 distritos que componen la capital. Por tanto, el producto en sí consiste en la elaboración y difusión de distintos contenidos periodísticos sobre dicha información cultural.

Sobre estos mismos productos, *11 Culturas* se centrará en dos géneros periodísticos: informativo y mixto. Dentro del género de la información, los textos empleados corresponden a la noticia, al ser el género periodístico informativo por excelencia; al reportaje, concebido para explicar hechos de una forma más completa y extensa que la noticia, y a la entrevista a distintos expertos, autores, músicos o directores. En el género mixto, encontramos la crítica y la crónica. Ambos serán textos claves en nuestras publicaciones, ya que precisan de especialización en las distintas áreas a tratar, así como la presencia del periodista en las actividades culturales realizadas y que cubriremos.

La información cultural es una de las más amplias de la agenda, ya que no tiene una definición específica. Su tratamiento informativo, en nuestro caso, será etiquetado en cuatro grandes secciones claramente diferenciadas.

En la sección de Arte incluiremos toda aquella información relativa a las exposiciones, tanto permanentes como temporales, de los distintos espacios expositivos de los 11 distritos de la ciudad. Dentro de esta sección encontraremos exposiciones de distintas temáticas, tales como fotografía, escultura, pintura, etcétera, siendo la crítica el género usado de manera predominante.

La información a tratar en la sección de Cine será la correspondiente al séptimo arte, siempre y cuando tenga una estrecha relación con Málaga. Así, encontraremos aquí estrenos de películas, festivales de cine, encuentros con actores, actrices, directores... que estén ligados a la ciudad. Por ejemplo, películas que hayan sido rodadas en la provincia, aquellas en las que alguno de los integrantes del film sea malagueño, otras en las que la banda sonora pertenezca a un músico de Málaga o que el vestuario haya sido confeccionado en la ciudad.

Para la sección de Música, cubriremos eventos relativos al tema, como conciertos, presentaciones de trabajos musicales o firmas de discos. La entrevista será otro punto clave en esta sección, al igual que la crónica.

La última sección está compuesta por los eventos culturales relativos al Teatro y los Espectáculos. Aquí, *11 Culturas* informará sobre los estrenos de las distintas obras teatrales, así como ciclos o festivales de teatro organizados en cada uno de los distritos. Además, a esta sección se le unirá la información sobre musicales, pasacalles, desfiles, cabalgatas, carnavales, ferias, mercados, fiestas, etc.

Estas cuatro grandes secciones se complementarán con una de Agenda, en la cual se volcarán todos y cada uno de los eventos que se realizarán en los distintos distritos, priorizando no sólo la fecha, sino también su localización, así como el precio, la accesibilidad y los públicos destinados.

*11 Culturas* tendrá también un apartado dedicado a los comentarios que los lectores deseen realizar. Para ellos, crearemos la sección *Tu Cultura*, en la que los propios lectores serán los que envíen sus textos sobre algún evento cultural en concreto. De esta manera, se convertirán en colaboradores puntuales, lo que facilita un *feedback* entre el consumidor de nuestro medio y nosotros. Sin embargo, esta sección será realizada una vez que nuestros públicos se hayan consolidado. Verán la luz en nuestro portal sólo aquellos textos que hayan sido revisados y aceptados por *11 Culturas*.

En cuanto a su periodicidad, el contenido de *11 Culturas* se irá actualizando conforme a la agenda cultural existente en la ciudad. No obstante, cada semana el contenido irá cambiando sustancialmente, ya que se realizarán recomendaciones para el fin de semana, novedades o valoraciones de actividades que estén durante algún tiempo en la ciudad, tales como obras de teatro o exposiciones. También habrá un seguimiento especial de los grandes eventos culturales que se realicen en la ciudad como pueden ser Fancine, El Festival de Málaga Cine Español, La Semana del Jazz o La Noche en Blanco.

Para mantener los estándares profesionales de calidad, los productos y servicios de *11 Culturas* quedarán sujetos a su propio libro de estilo en el que enmarcaremos normas a seguir en cualquiera de las secciones anteriormente presentadas. Para ello, rescataremos libros de estilo de otros medios escritos, dándole suma importancia a aquellos que sean locales y especializados en



cultura, como es el caso de *Diario Sur*, que sigue el patrón del libro de estilo del Grupo Vocento.

En cuanto a la plataforma en la que desarrollaremos nuestra actividad periodística, basándonos en el consejo de Palomo (2014), nos hemos decantado por elegir *Wordpress* como plataforma inicial para nuestra web (véase anexo XII. Versión BETA de la Plataforma web, disponible en página 36). Esta decisión se basa en los siguientes puntos:

- Gratuidad del servicio.
- Funcionamiento fácil y muy intuitivo, aunque también complejo si apostamos por aprovechar otras opciones como el uso de código HTML5 y CSS.
- Amplias posibilidades de diseño.
- Conocimiento previo de la herramienta, lo que nos facilita su manejo y nos evita tener que contratar este servicio de manera externa, ahorrándonos costes.
- Carácter multimedia que se amolda a nuestras necesidades como portal web multimedia.
- La evidencia de que otros medios ya usan esta plataforma de manera exitosa, como por ejemplo *CNN* a nivel internacional y *Yorokobu*, a nacional.
- Por último, la facilidad que nos ofrecen las distintas plantillas de la plataforma para adaptar nuestros contenidos de la web al formato de dispositivos móviles con acceso a Internet.

Asimismo, nuestra plataforma encaja perfectamente con las preferencias que tienen los jóvenes por un medio en Internet, según la tesis de Bernal (2008). Nos referimos a contenidos multimedia, documentación adicional y contenidos interactivos, elementos que consideramos necesarios en un medio de comunicación. Es muy valorado, como también expone Bernal (2008: 202), que en el apartado multimedia “lo que más se valora es la existencia de fotografías y vídeos y, con menor frecuencia, de infografías y audio”. Esta función multimedia da lugar a una “información más dinámica y ágil” (Bernal, 2008: 203). La formación en la era digital también hace que este tipo de contenidos sean demandados por los más jóvenes, que no conciben un medio de comunicación en el que no exista ninguno de los elementos anteriormente mencionados.

Por último, apostamos también por los criterios SEO para la redacción y el posicionamiento, así como por la analítica web para saber qué contenidos son los más visitados y transmitírselos a nuestros anunciantes. Seríamos nosotros mismos los encargados de esta función, puesto que el pasado año todos los miembros de *11 Culturas* asistimos a un curso de *community manager*.

### **3.1.3.2. Espacio**

*11 Culturas*, al ser una empresa informativa digital, contará con un espacio virtual propio en Internet a través de su página web. Sin embargo, también tendrá presencia en el espacio virtual a través de perfiles en las redes sociales. Justificamos esta apuesta a partir del estudio de Millward Brown (2012) que demuestra que la presencia de una empresa en las redes sociales puede mejorar la productividad un 20%. Por tanto, *11 Culturas* estará presente en Facebook y Twitter, ya que son las redes sociales más utilizadas a nivel mundial. Facebook es utilizada por el 94% y Twitter por el 49% de los españoles encuestados por IAB Spain (2014). A su vez, cada uno de los integrantes de la empresa tendrá activa su cuenta en LinkedIn para aumentar la red de contactos, colaboradores, etcétera y, así, las posibilidades de hacer negocio y acceder a fuentes.

### 3.1.3.3. Empleados y directivos

*11 Culturas* estará formada por los cuatro accionistas y creadores de la empresa. Todos ellos serán redactores a tiempo parcial en jornada reducida, complementando esta labor con la de fotografiar y grabar si fuese posible, así como de editar y revisar, independientemente de la sección o distritito del que parta la información.

Uno de nosotros tendrá el máximo cargo de la empresa, el de director general: Cristian Ramírez. Será el responsable de gestionar, valorar, revisar y tener la última responsabilidad respecto a las publicaciones, así como las relaciones con las distintas asociaciones, colectivos y empresas vinculadas a nuestra empresa. El director general será el encargado del funcionamiento de *11 Culturas* y presidirá un consejo de redacción en el que todos los miembros formarán parte para discutir sobre decisiones editoriales.

Asimismo, la empresa contará con un servicio externo de *marketing* y cuentas a modo de gestoría, y otro de soporte informático, siempre y cuando sea necesario.

### 3.1.3.4. Plan de difusión

De acuerdo con Salinas, Gándara y Alonso (2012), el primer paso para realizar nuestro plan de difusión consiste en identificar los públicos, fijados a raíz del análisis de la demanda (véase apartado 3.3.2. Análisis de la demanda y definición de nuestro público objetivo, disponible en página). En segundo lugar, es imprescindible identificar los canales de comunicación que son más adecuados para dar a conocer nuestro producto. Nuestra empresa va a utilizar los siguientes canales: redes sociales (Twitter, Facebook y YouTube), email de contacto, carteles y reuniones con los directivos de los agentes culturales de Málaga. La Tabla I relaciona los destinatarios a los que nos dirigimos con las herramientas de difusión que vamos a utilizar.

Destinatarios	Herramientas	Observaciones
<b>Población joven</b>	Twitter	Se pretende llegar a los usuarios más jóvenes y ser un contacto directo con los distintos grupos y agentes culturales de Málaga. Asimismo, se pretende interactuar con otras empresas culturales, saber qué opinan sobre las distintas actividades realizadas y dar a conocer nuestras aportaciones.
	Facebook	Se pretende interactuar con los lectores y hacerlos partícipes del medio con preguntas, concursos, vídeos, enlaces con nuestra web, cuestionarios, preferencias del lector, etc.
	YouTube	Se pretende que sirva como plataforma audiovisual, es decir, para subir los vídeos que grabemos sobre las distintas actividades y enlazarlos en nuestra web.

	Email de contacto	Se pretende conseguir que nuestro público pueda opinar o preguntarnos de forma más directa y privada a través de este canal.
	Carteles (véase anexo IX. Cartel del Plan de Difusión, disponible en página 32)	Estarán firmados por el logo de la empresa, acompañados por los perfiles en las redes sociales.
<b>Competencia/ Agentes culturales</b>	LinkedIn	Se busca establecer relación con otras empresas, para darnos a conocer entre ellas y para aprender de su forma de trabajo, a la vez que nos ayuda como vía de aprendizaje y mejora de nuestro servicio.
<b>Organizaciones culturales</b>	Reuniones con los directivos de los agentes culturales de Málaga	Se pretende conocer la opinión de estos expertos en el sector cultural.
<b>Público en general</b>	<i>Merchandising</i>	Se pretende que nuestro público reconozca nuestra imagen de marca de una forma física.

**Tabla I. Destinatarios del Plan de Difusión.**

**Redes sociales e Internet** (véase anexo VII. Perfiles en las redes sociales, disponible en página 29).

La apuesta principal que haremos en *11 Culturas* para su difusión inicial será el salto a las redes sociales con mayor actividad: Twitter y Facebook.

En Twitter, el perfil @11culturas se utilizará como ventana a aquellos usuarios más jóvenes y como contacto directo con los distintos grupos y agentes culturales de la ciudad de Málaga. Las posibilidades que esta red social ofrece en cuanto a rapidez y mensajes cortos hace que sea ideal para que se enlace con nuestra web, interactuar con otras empresas culturales, saber qué opinan sobre las distintas actividades realizadas y dar a conocer nuestras aportaciones.

En Facebook, la página *11 Culturas* se utilizará como escaparate. Mediante esta página, interactuaremos con los lectores y los haremos partícipes del medio con preguntas, concursos, vídeos, enlaces con nuestra web, cuestionarios y preferencias del lector. Facebook no tiene un número de caracteres limitados como Twitter, por lo que resulta ideal para publicaciones más extensas y dinámicas.

Para la subida de vídeos, contaremos con un perfil creado en YouTube llamado 11Culturas, que nos servirá como plataforma audiovisual. Mediante este perfil, podremos subir los vídeos que grabemos sobre las distintas actividades y enlazarlos en nuestra web de forma gratuita.

En nuestra página web, *11 Culturas*, volcaremos todo el contenido propio que realicemos: información, opinión, análisis, comentarios de expertos, vídeos y, sobre todo, la creación de una

agenda cultural completa de la ciudad de Málaga, centrándonos sobre todo en aquellos temas “fuera de foco”. La presentación de la página web se hará mediante una convocatoria de prensa dirigida a los medios y al público en general (véase anexo VIII. Convocatoria de prensa de presentación de *11 Culturas*, disponible en página 31), junto con un vídeo de presentación que se difundiría para conseguir fondos a través de *crowdfunding*.

Además, la empresa contará con un email de contacto ([11culturas@gmail.com](mailto:11culturas@gmail.com))<sup>1</sup> que pondremos a disposición para que cualquiera pueda opinar o preguntarnos de forma más directa y privada.

## **Reuniones**

Para conocer la opinión sobre la situación de la cultura de Málaga, el equipo de *11 Culturas* se reunirá con los distintos representantes de los agentes culturales de la ciudad. Así, por un lado, podremos conocer la opinión de estos expertos en el sector cultural y, por otro, daremos a conocer nuestra empresa. Además, ofreceremos una colaboración entre colectivos y empresa que sirva para mejorar ambos: por parte de los colectivos, sus actividades serán publicadas, lo que sumará lectores en *11 Culturas*.

## **Merchandising**

Aunque el boca a boca es un punto fuerte para que una empresa se dé a conocer, *11 Culturas* reforzará este aspecto con el diseño de material de oficina como carpetas, bolígrafos, tarjetas de contacto, camisetas o chapas con el logo de la empresa. Este *merchandising* será repartido en las distintas ferias y presentaciones culturales a las que asistamos, así como a expertos en cultura y los distintos colectivos de Málaga.

### **3.1.4. Imagen de marca (*namings*, color corporativo y tipografía)**

*Naming* (véase anexo I. Registro de *11 Culturas*, disponible en página 1)

Siguiendo los consejos de Córdova (2013), el *namings* de nuestra empresa corresponde a un nombre corto y fácilmente reconocible y memorizable. Además, es pronunciable y eufónico, al tener una sonoridad adecuada en la combinación de sus letras. Es, también, único y registrable porque no existe otra empresa con el mismo nombre, un factor determinante. Al ser único, es también creativo y sugiere al cliente cómo es nuestro producto.

Debemos tener en cuenta que dicho producto será informativo y, además, estará especializado en cultura y centrado en esta misma cultura que se desarrolla en los 11 distritos que conforman la ciudad de Málaga; aspectos a destacar dentro de nuestro *namings*.

Siguiendo dichas características y recomendaciones para el *namings* de nuestra empresa periodística, optamos por *11 Culturas*, nombre que contempla los atributos anteriormente desarrollados y que tiene en cuenta las características principales de nuestra empresa: un medio sobre cultura localizada en los 11 distritos malagueños.

---

<sup>1</sup> Con la compra del dominio, la dirección de correo sería [redaccion@11culturas.com](mailto:redaccion@11culturas.com)

**Color corporativo** (véase anexo VI. Diseños de imagen corporativa descartados, disponible en página 28)

Tras seguir los consejos de Wong (1995) y Peterson (2009), el color corporativo seleccionado es el naranja, ya que es un color utilizado en otras empresas periodísticas con fuerza, además de transmitir cercanía, energía y creatividad.

Tiene un gran impacto visual y funciona bien en web, aunque no es tan fuerte y llamativo como el rojo, que en ocasiones es demasiado agresivo, ni tan claro como el amarillo, que suele ser una elección incorrecta al confundirse con el color blanco del fondo en una web.

Atendiendo a las conclusiones desarrolladas, se diseñó el logotipo que representaría a *11 Culturas* de manera pública (Figura 1). En ésta se aprecia el contorno de la ciudad de Málaga compuesta por los 11 distritos que la forman en naranja. Así queda superpuesto el “11” y la “C” que hacen referencia al nombre de la empresa en color blanco y perfilado en el mismo naranja del mapa, aportando ligereza.



Figura 1: Logotipo de *11 Culturas*.

### **Tipografía**

La tipografía corporativa presenta un punto importante de la creación de imagen de marca en nuestra empresa, sobre todo, en una empresa periodística como es la nuestra. Como nuestras publicaciones serán íntegramente online, para *11 Culturas*, optamos por una tipografía sencilla y Sans Serif: Arial. Además, esta tipografía se encuentra instalada en la mayoría de los dispositivos de acceso a nuestro portal web, tales como telefonía móvil, tabletas y ordenadores de sobremesa y portátiles.

Siguiendo, además, los consejos de COVACO (2010), utilizaremos un tamaño de entre 10 y 12 puntos. Sobre el interlineado, optaremos por uno óptimo de 1,5 puntos, ya que presenta más facilidad de lectura entre líneas de texto. Sobre la alineación, al corresponder a un portal web, irá a la izquierda.

#### **3.1.5. Imagen corporativa**

Con el fin de establecernos como un sujeto integrante de la sociedad y con el objetivo de que nuestro público construya una buena imagen corporativa de *11 Culturas*, vamos a seguir las recomendaciones de Capriotti (1999) y Villafaña (1993 y 2008), creando una relación con cuatro públicos:

#### **Comunidad financiera**

- Propietarios y accionistas. Al tratarse de los cuatro socios, apostamos por una buena comunicación interna.

- Grupos financieros. Para establecer comunicación con ellos, apostaremos por hacer una memoria financiera anual que reúna toda la información de interés económico y que *11 Culturas* ofrecerá dentro de su web.

**Comunidad local** (agentes culturales de Málaga). La forma más efectiva de darnos a conocer será ir personalmente a los distintos distritos y ofrecerles información completa sobre nuestra actividad. Una vez creado el nexo de unión, deberemos mantenerlo. A fin de cuentas son ellos lo que luego nos proporcionarán toda la información sobre las actividades “fuera de foco” de Málaga.

**Gobierno local** (instituciones públicas, ministerios y órganos supranacionales). Con el fin de construir relaciones con ellos para los posteriores convenios informativos, planteamos la opción de presentarnos personalmente para que nos conozcan y luego a través del gabinete de comunicación institucional de cada una de las instituciones. Todas estas conversaciones las gestionará nuestra responsable de comunicación María Victoria Morilla.

**El mercado: clientes.** Para llegar a ellos se estructura precisamente nuestro plan de difusión (véase apartado 3.1.3.4. Plan de difusión, disponible en página 10).

### **3.1.6. Responsabilidad social**

Como somos un medio de comunicación entendemos que nuestra responsabilidad social se divide en dos aspectos. La primera es transmitir información de interés, donde nosotros vamos a intentar acercar la cultura de los 11 distritos de Málaga a los habitantes de los mismos y a los que no tienen acceso a la cultura. La segunda, como medio completamente digital, no necesitamos recursos naturales para la impresión, lo que supone que la actividad informativa de *11 Culturas* no tendrá consecuencias negativas para el medioambiente, tal y como afirma Fernández (2009).

## **3.2. Objetivo 2. Contextualizar en el marco jurídico y definir el tipo de empresa de acuerdo a su forma jurídica**

**3.2.1. Tipos de organización empresarial** (véanse anexo III. Tipos de organización empresarial, disponible en página 5 y anexo IV. Estatutos de Sociedad Limitada, disponible en página 6).

Después de sopesar las diversas posibilidades de organización que se nos ofrece como empresa, nos hemos decantado por elegir la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada, también conocida como Sociedad Limitada (S.R.L o S.L.), regulada a través del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El factor determinante de esta elección reside en que está enfocada a pequeños autónomos que quieren limitar su responsabilidad sobre el capital aportado. Esto implica que no tendríamos que responder con nuestro patrimonio para fraguar eventuales problemas financieros que acarree *11 Culturas*.

Frente a las posibilidades que nos ofrecían las opciones de establecernos como autónomos o Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Civil o como Comunidad de Bienes o Cooperativa apostamos por la S.L. por diversas razones:

- En lo económico, la S.L. sólo nos limita a hacer una inversión mínima de 3.000 euros.
- En lo impositivo, se nos establecería un tipo fijo del 25%, pago menor que en el caso de establecernos como autónomos, donde el IRPF es progresivo, y por último, al ser sociedad, el autónomo se puede poner un sueldo que posteriormente se puede declarar.
- En lo burocrático, los trámites son más sencillos que los de la S.A. El número de socios no se limita de ninguna manera y de cara a acreedores sólo se les podría hacer frente con el capital social y los bienes puestos a nombre de la sociedad.

### **3.2.2. Normativas (mercantil, laboral, empresarial y periodística)**

Para la elaboración del marco jurídico hemos tenido en cuenta las restricciones jurídicas en las que se desarrolla la actividad empresarial de *11 Culturas*. Conociendo la forma electrónica de la empresa, todas son extrapolables a la forma digital, siempre y cuando la ley tenga una normativa específica que la enmarque.

Dentro de los sectores destacados se encuentran: el emprendimiento, la actividad económica de la empresa, la protección del consumidor, la protección de la propiedad empresarial e intelectual, el registro del dominio y la actividad profesional periodística.

#### **El emprendimiento, la nueva salida laboral**

Según la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y del estímulo de crecimiento y de la creación de empleo, la economía española “ha incrementado su integración a nivel internacional, lo que ha permitido beneficiarse de mayores oportunidades de crecimiento”. Una nueva aventura empresarial fomenta el crecimiento de nuestro país, y más aún de su economía, por lo que también este proyecto sirve como impulso a ello a pesar de la inestabilidad económica por la que hemos pasado, no sólo en España, sino también en el resto de Europa.

La idea de la creación de una empresa también viene basada, como queda reflejado en la misma Ley en que dentro “del tejido empresarial español, destacan por su importancia cuantitativa y cualitativa las pymes y los autónomos. Los estudios demuestran que precisamente este tipo de empresas y emprendedores constituyen uno de los principales motores para dinamizar la economía española, dada su capacidad de generar empleo y su potencial de creación de valor”.

El desempleo juvenil es un problema estructural en nuestro país que, a día de hoy, preocupa a toda la población. Por ello, en el título I de esta Ley se desarrolla la estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016 que se propone a “impulsar medidas dirigidas a reducir el desempleo juvenil, ya sea mediante la inserción laboral por cuenta ajena o a través del autoempleo y el emprendimiento, y es el resultado de un proceso de diálogo y participación con los interlocutores sociales”.

## **Actividad económica empresarial**

Hoy día no existe en España ningún régimen fiscal específico para el comercio de bienes y servicios realizados a través de Internet, salvo por lo que se refiere a las uniones establecidas entre España y la Comunidad Europea en materia del Impuesto de Valor Añadido (IVA). Por tanto, se aplican en este sector los mismos impuestos y reglas correspondientes a otras formas de comercio.

Teniendo como principios los acuerdos de la Agencia Tributaria española (2012), encontramos las normas fundamentales sobre IVA. La más actual es la correspondiente al Reglamento 967/2012 del Consejo, de 9 de octubre de 2012, por el que se modifica el Reglamento de Ejecución 282/2011 en lo que atañe a los regímenes especiales de los sujetos pasivos no establecidos que presten servicios de telecomunicaciones, de radiodifusión y televisión, o por vía electrónica a personas que no tengan la condición de sujetos pasivos. Entre otras cuestiones, este novedoso Reglamento regula la existencia a partir del 1 de enero de 2015 de una ventanilla única para los proveedores de servicios electrónicos, de telecomunicaciones y de radiodifusión y televisión de la UE que permitirá a las empresas declarar y pagar el IVA en el Estado miembro donde estén establecidos en vez de hacerlo en el país del cliente.

## **Protección de consumidores**

Sobre la protección de los consumidores, el Real Decreto Legislativo 1/2007, en relación con las Garantías en la Venta de Bienes de Consumo, establece un mínimo uniforme de protección de dichos consumidores. La innovación de este aspecto se dio con la inclusión de un artículo referente a la garantía gratuita a favor de los consumidores por un periodo de dos años sobre todos los bienes de consumo. Dentro de este marco legal se encuentra facilitar al consumidor todas las opciones posibles para exigir a la empresa el saneamiento correspondiente cuando el bien adquirido no sea conforme a los términos del cumplimiento por parte de *11 Culturas*, dando la opción a exigir la reparación o sustitución de dicho bien.

## **Propiedad empresarial**

En las actividades realizadas mediante comercio electrónico se han de considerar los aspectos en torno a la propiedad industrial. El artículo 4.c de la Ley 11/1986, de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad mantiene que las reglas, planes y métodos en los que se basa el ejercicio de la actividad económica de la empresa no son patentables, así como los programas de ordenador utilizados para ello.

## **Propiedad intelectual**

La protección jurídica de la propiedad intelectual tiene una gran importancia en la conocida Sociedad de la Información. En lo referente a ella, la Ley de Propiedad Intelectual establece en su artículo 10 que son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro. Por tanto, todas las creaciones originales son susceptibles de protección en este ámbito que, en el caso de *11 Culturas*, incluye tanto la información contenida como las imágenes, los vídeos, los audios, los diseños gráficos de páginas web y los códigos fuente.



## **Registro del dominio**

Otra importante cuestión a tener en cuenta corresponde al registro y uso del dominio de alojamiento web. Para ello, se considera la Orden ITC/1542/2005, por la cual se aprueba el Plan Nacional de nombres de dominio de Internet que, en el caso de España, se sitúa en el código ‘.es’. Para la asignación de nombres bajo dicho código, la entidad pública empresarial Red.es será la encargada de desempeñar su función, siempre teniendo en cuenta el factor temporal en orden de registro como preferencia.

## **Actividad profesional periodística**

En cuanto a la profesión periodística, es el artículo 20 de la Constitución Española el encargado de recalcar uno de los derechos fundamentales y libertades públicas. Dentro de este artículo podemos encontrar el reconocimiento y la protección de los derechos pertenecientes a expresar y difundir libremente pensamientos, ideas y opiniones; a la producción y creación; a la libertad de cátedra, y a comunicar y recibir información veraz por cualquier medio de difusión, incluyendo la cláusula de conciencia y el secreto profesional del periodista.

### **3.3. Objetivo 3. Analizar el mercado para comprobar si nuestra empresa tiene cabida**

El análisis del mercado se va a realizar en base a cuatro aspectos: entorno, demanda, competencia y situación, siguiendo las indicaciones de Manene (2013).

#### **3.3.1. Análisis del entorno**

Para el análisis del entorno se van a utilizar dos métodos diferenciados según si hacemos referencia al general o específico. Esta investigación nos servirá para conocer el contexto que rodea nuestro proyecto, permitiéndonos adecuar nuestro producto a la demanda que existe y a las condiciones que influirán en si tiene éxito o no.

#### **Análisis PEST o del entorno general**

Para poder identificar el entorno general que rodea el planteamiento de *11 Culturas*, nos hemos decantado por utilizar el Modelo de análisis PEST (Ruiz, 2012). Dentro de los factores que se van a tener en cuenta nos encontramos con los económicos, socioculturales, políticos, administrativos y tecnológicos. Son precisamente las iniciales de estos términos en inglés los que dan nombre a este tipo de análisis.

**Factor económico.** Como ya se ha explicado con anterioridad, hemos apostado por emprender en un momento de crisis económica como el que vive España, en particular, y la Unión Europea, en específico, pues creemos que es una de las mejores vías para garantizarnos un trabajo acorde con lo que hemos estudiado. Si observamos a Málaga, vemos que según el Anuario Económico de España de *La Caixa* (2013), la provincia está en el sexto puesto del *ranking* por provincias de actividad económica, ya que aporta un 2,996% de la riqueza nacional. Hubo una subida del 1,8% respecto a su situación previa a la crisis.

Sin embargo, no es lo mismo emprender un proyecto empresarial en un momento de bonanza económica que hacerlo inmersos en una crisis económica como la que ahora estamos viviendo. A pesar de ello, creemos que es precisamente en este momento en el que se debe emprender, aunque tenemos que ser consecuentes con el contexto económico en el que nos toca trabajar.

No todo se resume a la crisis. También tenemos que hacer frente a la afianzada *cultura de la gratuidad*, creencia de que no hay que pagar por nada en Internet, entre lo que se incluye la información. Es aquí donde radica nuestro problema de negocio, pues si la gente no está acostumbrada a pagar por la información, ¿cómo vamos a hacer que nuestra empresa sea viable? La respuesta sería creando un producto de calidad que nadie ofrezca, financiando el medio a través de ingresos por publicidad y, especialmente, a través de la suscripción de lectores. De todo ello se hablará más adelante en el apartado de viabilidad de la empresa (véase apartado 3.4.1. Presupuesto de inversión inicial, disponible en página 18).

**Factor sociocultural.** Es verdad que apostamos por emprender en difícil momento económico, pero Málaga es una ciudad donde lo cultural juega un papel destacado en su día a día, y donde además la oferta está en continua ampliación, en la búsqueda de un modelo turístico que complemente al de sol y playa. Por tanto, los malagueños son el público y Málaga es un espacio adecuado para dar cabida a esta empresa periodística especializada en cultura.

**Factores políticos y administrativos.** Tenemos a nuestro favor el marco legal que el Estado ha propiciado gracias a la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.

Desde la perspectiva autonómica, en Andalucía contamos con la reducción de trámites legales que el gobierno andaluz anunció el pasado día 23 de marzo a través de un decreto que se tramitará como proyecto de ley en el Parlamento autonómico. Según el mismo, se eliminará o simplificará hasta un tercio de los procedimientos legales y administrativos que conlleva la creación de una nueva empresa<sup>2</sup>.

En Málaga contamos con la ayuda a los emprendedores que ofrece Promálaga junto con los diversos espacios de la administración pública a la que podemos acudir: Agencia IDEA, CADE, AMUPEA e IMFE.

**Factores tecnológicos.** Estamos inmersos en la era digital y de Internet. Creemos sin duda que tecnológicamente es el momento más oportuno para crear un medio de comunicación como *11 Culturas*, cuyo trabajo y beneficios económicos se reducen a su edición digital, que conlleva la eliminación de los costes industriales de la empresa periodística tradicional y permite dirigir la inversión principal a la calidad del producto periodístico. Como se explicará más adelante, se puede observar que la mayoría de población malagueña tiene acceso a un ordenador y a Internet (298.698 hogares) y que, por tanto, son clientes potenciales.

### **Análisis de Cinco Fuerzas de Porter o del entorno específico**

Para realizar el análisis del entorno específico, recurrimos al modelo de Porter (EOI, 2014): Cinco Fuerzas de Porter, sistema que recoge los siguientes aspectos:

**Clientes.** Nuestro público objetivo es cualquier persona residente en Málaga y, por tanto, en alguno de los 11 distritos, y que además tenga acceso a un ordenador con Internet.

---

<sup>2</sup> EL DÍA DE CÓRDOBA (2014) “Menos trámites para emprender” en *El Día de Córdoba*. Noticias de Córdoba y su provincia <<http://www.eldiadecordoba.es/article/opinion/1757775/menos/tramites/para/emprender.html>>

**Proveedores.** En este aspecto nos encontramos con varios perfiles: los proveedores del material de oficina que necesitemos, también de todos nuestros productos de *merchandasing*. Tras la comparación de precios y servicios de varios proveedores en cada categoría, para el material de oficina, nos decantaríamos por CopiCentro, mientras que para el *merchandasing* buscaríamos una serigrafía cercana a nosotros como es *Gráficas Futura*. Como proveedor de tecnología (ordenadores, cámaras, impresoras, etcétera), debido al soporte técnico y a las facilidades de pago, optaríamos por un gran centro comercial como *El Corte Inglés*. Para el local y el mobiliario, contaríamos con las incubadoras de empresas de Promálaga durante el primer año.

**Nuevos competidores.** A día de la entrega de este proyecto y bajo nuestro conocimiento, no hay nadie que esté creando un medio con unas características similares a las nuestras. Sin embargo, somos conscientes de que, al tratarse de un pequeño negocio, la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores es muy alta.

**Productos sustitutivos.** Al ser nosotros los primeros que creamos un modelo de negocio basado en la cultura “fuera de foco” en Málaga, no creemos que exista un medio que pueda sustituir nuestro producto. No obstante, debemos ser conscientes de que sí existen grandes medios que tratan este aspecto (véase apartado 3.3.3. Análisis de la competencia, disponible en página 23).

**Rivalidad con competidores.** Esta quinta viene determinada por las anteriores. Al contar con casi ningún competidor directo, creemos que la rivalidad va a ser muy baja. Quizás pueden ser competidores los grandes medios de Málaga porque, ocasionalmente, informen sobre el mismo acontecimiento que nosotros. Creemos firmemente que no tendríamos unos rivales directos por la especialización de nuestro producto.

### **3.3.2. Análisis de la demanda y definición de nuestro público objetivo**

Para contestar las cuestiones relacionadas con el análisis de la demanda de nuestra empresa, adaptadas a las recomendaciones de Kotler y Keller (2006), hemos recurrido a la Junta de Andalucía (2012). Concretamente, en Málaga, en el año 2012, un total de 298.698 hogares contaban con acceso a Internet y esta tendencia ha ido al alza desde el año 2010. Destaca que el 94,2% de la población cuente con un dispositivo móvil que hace que el acceso a la red esté mucho más al alcance de todos y no dependa del espacio geográfico en el que se encuentre.

Para conocer el interés que tienen los andaluces en referencia a la cultura, nos hemos basado en datos recopilados en el “Barómetro Andaluz de la Cultura: Los andaluces y la cultura” (Junta de Andalucía, 2012). En él, encontramos que más de un 75% de la población está interesada en la cultura y la franja de edad que más interés le muestra es a partir de los 45 años. En este análisis, también tenemos que hablar del soporte, puesto que el uso de Internet es indispensable en nuestro planteamiento de empresa. Por tanto, el número de andaluces que han utilizado la red en los últimos tres meses para acceder a información es de 3.542.086.

Respecto a los habitantes que tiene Málaga, hemos consultado el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (Junta Andalucía, 2013) en el que, a fecha de 2013, Málaga cuenta con 568.479 habitantes, siendo la segunda ciudad más poblada de Andalucía sólo por delante de la capital. De sus distritos, también conocemos la demografía (Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Málaga, 2013). La población por distritos es la siguiente: el Centro cuenta con 83.167; Este, con 58.172; Ciudad Jardín, 36.704, y Bailén-Miraflores, con 61.242. En la Palma Palmilla viven 30.539 personas; en Cruz de Humilladero, 87.570, y en Carretera de Cádiz,

116.317, siendo éste el distrito que cuenta con más población. Continuamos con Churriana, donde viven 19.270 personas; Campanillas, que cuenta con 18.523 habitantes; Puerto la Torre, con 29.102, y, por último, Teatinos-Universidad, con 34.791 residentes.

Como también hemos mencionado anteriormente, necesitamos conocer el número de personas activas que nos encontramos en la ciudad, ya que ellos serán los principales consumidores de nuestra información. Tras consultar la Encuesta de Población Activa (INE, 2014), aparecen 782.500 personas activas en la provincia de Málaga en general. Puede resultar contradictorio ya que el dato de población es menor al de población activa, pero esto se debe a que esta población recoge el número de personas por provincias, mientras que el de la población sí que podemos acotarlo sólo a la ciudad de Málaga.

La población malagueña, además, también la hemos dividido por franjas de edad para que conozcamos dónde está el grueso de nuestro público. Según el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (Junta de Andalucía, 2013), Málaga cuenta con un 21.15% de población que es menor de 20 años y con un 15.44% de población que es mayor de 65. Estos datos, correspondientes al año 2102, dejan de manifiesto que el grueso de la población malagueña lo constituyen jóvenes y adultos con edades comprendidas entre los 21 y los 64 años.

En general, nuestro público está compuesto por todos los ciudadanos residentes en Málaga capital y, por tanto, en alguno de sus 11 distritos, sin importar la edad, la etnia o el estatus social al que pertenezcan. Además, este público debe tener acceso a un ordenador y/o dispositivo móvil con Internet, puesto que recordemos que *11 Culturas* es un medio exclusivamente digital. También es cierto que pueden estar interesados en nuestro proyecto ciudadanos que no vivan en Málaga capital, pero que estén interesados en asistir a alguna actividad cultural que se desarrolle en nuestra ciudad porque gracias a Internet podemos atender todo tipo de demanda (Cea-Esteruelas, 2013 b).

En particular, si identificamos nuestro público objetivo por franjas de edad, nuestros principales consumidores serían:

- Jóvenes entre 15 y 30 años de edad. Nativos digitales que pueden estar interesados en actividades culturales, pero que, necesariamente, no tienen por qué tener ingresos. En este caso, obtenemos dos tipos de públicos: jóvenes que asisten sólo a actividades gratuitas y/o jóvenes que asisten a cualquier actividad porque reciben ingresos de sus padres o tutores.
- Adultos de 30 años en adelante. Personas con independencia económica que pueden asistir a cualquier actividad cultural. Dentro de este grupo destacamos especialmente a las personas comprendidas entre los 45 y 59 años de edad, puesto que, según el Barómetro Andaluz de la Cultura (2012), es la franja de edad que más interés muestra por la cultura.
- Agentes culturales. Englobamos a todas aquellas asociaciones y demás entes culturales, en los que se incluyen colectivos de inmigrantes. Estos agentes culturales están presentes no sólo como posibles consumidores del medio, sino también como parte de él, puesto que estos agentes se encargan de difundir su propia cultura y de participar en las actividades que se proponen en el entorno cultural (González, 2005).

### **3.3.3. Análisis de la competencia**

Para el análisis de la posible competencia de *11 Culturas*, seguimos las recomendaciones de Koch (2006), en las que la autora destaca el área de actuación de las empresas competidoras, así

como sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de clasificarlas y mejorar la situación de nuestra empresa.

Continuando con las especificaciones de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid (2014), clasificamos las empresas con las que competimos en dos grupos distintos. En primer lugar, encontramos a los medios correspondientes a nuestra competencia directa. Recordemos que por competencia directa entendemos aquellas empresas que actúan en la misma área que *11 Culturas*, es decir, aquellos medios digitales especializados en la información cultural de Málaga.

Dentro de esta primera división encontramos tres medios: *Modernícolas*, *Málaga es cool* y *La guía Go*. El primero de ellos, *Modernícolas*, destaca en cuanto a sus fortalezas por la cobertura de la mayoría de las ofertas culturales de la ciudad, por su redacción cercana y sin aspectos técnicos, por su interactividad con sus lectores en las redes sociales y por la agenda que establecen. Sin embargo, entre sus debilidades encontramos que las actividades culturales que cubren son, principalmente, del distrito centro y no tanto del resto de los distritos que completan la ciudad de Málaga. Además, la falta de recursos y de conexión existente entre el personal que escribe y colabora en el medio hace que haya poca continuidad. *Modernícolas*<sup>3</sup>, además, no se consolida como empresa, por lo que no posee ingresos continuos y regulares.

El segundo medio con el que puede competir nuestra empresa es *Málaga es cool*. Al igual que ocurre con el primer medio analizado, éste informa sobre gran parte de las actividades culturales malagueñas, utiliza de forma activa las redes sociales e, incluso, se complementa con el medio *Granada es cool*, de Granada. La mayor debilidad que encontramos de *Málaga es cool* es la lejanía de su redactor jefe, ya que éste se encuentra viviendo en Barcelona. Además, su página web no resulta interactiva, centrándose únicamente en texto que en ocasiones se encuentra acompañado de alguna imagen y, a pesar de tratar actividades menos conocidas, no existe separación de información “dentro de foco”.

*La guía Go* es el último de los medios de competencia directa. Este medio es, sobre todo, una extensa agenda de actividades culturales en Málaga. Su gran fortaleza es la existencia de página web y de suplemento en papel, que se reparte de forma gratuita. Entre sus debilidades, encontramos que no es un medio al uso, ya que posee poca información, profundización, análisis y opinión de los acontecimientos. De hecho, se muestra como una agenda o guía, en la que se destacan los datos básicos de las actividades, tales como cuándo es un concierto, dónde se realiza una exposición o cuánto cuesta la entrada de una obra de teatro.

En segundo y último lugar encontramos aquellos medios de comunicación de Málaga que son generalistas pero que contienen una sección dedicada a la cultura. En este caso, destacamos los tres diarios de la ciudad, tanto en su versión física en papel como su versión online. Estos medios son *Diario Sur*, *Málaga Hoy* y *La Opinión de Málaga*. Los tres diarios presentan unas fortalezas comunes, tales como su existencia tanto en papel como en web, facilitando el alcance de todos los lectores; su gran tirada, destacando el caso de *Diario Sur*; su amplia agenda cultural; su asentada historia como empresas informativas, y la tradición de lectura de prensa que aún existe. Entre sus debilidades, destacamos el tratamiento superficial que realiza sobre la

---

<sup>3</sup> *Modernícolas*. A fecha 09/06/2014, *Modernícolas* publicó en su web su cierre provisional por falta de tiempo y recursos económicos. Véase en: <http://www.modernicolas.com/modernicolas-cierra.html>

cobertura cultural de la ciudad, ya que apenas encontramos en sus respectivas secciones de cultura noticias extensas, reportajes o críticas que analicen esta oferta. De hecho, el formato web de los tres periódicos se presenta algo pobre en dicho contenido cultural y, mucho menos, de una forma más atractiva e interactiva, uno de los principales objetivos de *11 Culturas*.

### **3.3.4. Análisis de la situación**

Siguiendo los argumentos de Vidal-Beneyto (2003) y Quesada (2010), nuestra empresa periodística será especializada en información local sobre cultura. *11 Culturas* surge con el objetivo de informar sobre toda la oferta cultural que existe en los 11 distritos de Málaga. A priori, puede parecer que esta tarea ya la desempeñan muchos medios de nuestra ciudad pero lo cierto es que estos medios de los que hablamos no ofrecen información de toda la oferta cultural. Se limitan a dar luz a la llamada *cultura de élite* y que, en nuestro caso, hace referencia, por ejemplo, a las obras que se representan en el Teatro Cervantes, a los conciertos de artistas consagrados que se celebran en el Auditorio Municipal o a los grandes estrenos de películas internacionales. Nosotros queremos ser más que eso. Queremos dar luz a la cultura que está “fuera de foco” y que, generalmente, no cubren los medios tradicionales, ni siquiera los que están especializados en cultura.

Nuestra intención desde un primer momento ha sido diferenciarnos. La mayoría de los medios especializados en cultura ofrecen una información mínima sobre las actividades, es decir, responden a las clásicas preguntas de qué se celebra, dónde, cuándo y cuánto cuesta. *11 Culturas* quiere ir más allá y aportar crítica y opinión personal, no sólo la nuestra, sino también la de colectivos y expertos en cada uno de los temas.

Por todo ello hemos decidido llevar a cabo nuestra actividad en un portal web interactivo, es decir, somos un medio digital. Como adelantábamos al principio, los tiempos no son los mejores y, si ya es difícil conseguir que un medio digital tenga éxito, más lo es con un medio impreso. Queremos aprovechar las oportunidades que brinda Internet, empezando por los costes que en este soporte son mucho más reducidos. Además, el público que se mueve en la cultura es un público que está bastante familiarizado con la red: ciudadanos que asisten a una obra de teatro o a un concierto y están tuiteando a la vez.

Hemos hablado de portal web interactivo y esto quiere decir que no es una web en la que sólo aparece información escrita, sino que ofrecemos contenidos multimedia, siempre con la intención de facilitar el *feedback* con nuestros públicos. Asimismo, nuestra web ofrece una agenda cultural personalizada, en la que los usuarios recibirán información adecuada a sus propios gustos y no tendrán por qué conocer actividades en las que no están interesados.

### **3.3.5. DAFO**

Tras conocer en qué consiste la elaboración del DAFO realizamos el nuestro propio con las pautas tomadas de Johnson y Scholes (1997).

#### Debilidades

- Medio de nueva creación, por lo que abrirse paso en el mercado será uno de nuestros principales retos.
- Falta de patrocinio inicial que nos ayude a desarrollar y ampliar la actividad del medio.

- Falta de experiencia previa como un medio especializado en un sector que no cuenta con muchas publicaciones.
- Personal joven con poca agenda de contactos.

#### Amenazas

- Existencia de webs especializadas en cultura en la ciudad de Málaga como es el caso de *Málaga es cool*.
- Crisis económica general que hace más difícil la puesta en marcha de nuevas actividades empresariales, especialmente hay crisis en la inversión publicitaria.

#### Fortalezas

- Ser el medio que ofrece las actividades culturales de todos los distritos de Málaga y no sólo las que se realizan en los principales centros culturales de la ciudad como pueden ser el Teatro Cervantes, Echegaray o Alameda.
- No sólo va a contar con información, sino que también va a contar con opinión propia y de expertos y otras personalidades relacionadas con la actividad cultural que se esté tratando.
- Portal interactivo que cuenta con contenido multimedia para facilitar el *feedback* con nuestro público y para hacerlos partícipes de nuestro medio de comunicación.
- Dirigirnos a todos los ciudadanos, sin importar la edad o la clase social a la que pertenezcan.

#### Oportunidades

- Necesidad de una agenda cultural bien estructurada en la ciudad en la que se encuentren no sólo actividades culturales de referencia sino también el resto de propuestas que se hacen en los diferentes distritos que tienen que ser conocidas por el público.
- Mostrar, analizar y comparar la información cultural de forma más sencilla, visual, completa e interactiva para hacerla atractiva a los consumidores.
- Llegar al público más joven y menos atraído al sector cultural por falta de conocimiento.
- Contar la información cultural que no está recogida dentro de los grandes medios de comunicación como sería el caso de *Diario Sur*, *Málaga Hoy* o *La Opinión de Málaga*.

### **3.4. Objetivo 4. Identificar las posibles vías de financiación inicial, eligiendo cuáles se ajustan a nuestro proyecto y decidiendo cuáles vamos a llevar a cabo**

#### **3.4.1. Presupuesto de inversión inicial**

Para la creación de *11 Culturas* como empresa mediática realizamos un presupuesto de inversión inicial. Dicho presupuesto refleja las necesidades que exige nuestro modelo de empresa únicamente para su creación y puesta en marcha, por lo que refleja los aspectos materiales, depósito bancario inicial, notaría, previsión de fondos y otros gastos.

<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>
Ordenador MAC (dos de mesa y dos portátiles)	4	5.316 euros
Impresora-escáner multifunción Epson Expression Premium XP-615	1	109 euros
Pack de cámara réflex Canon EOS 1100D con accesorios	2	678 euros
Grabadora de voz Olympus VN-7700	1	35,99 euros
Micrófono Hama DM20	1	11,99 euros
Pack Adobe (mensual)	2	731,71 euros
Dominio en <i>Wordpress</i>	1	13 euros
Depósito bancario inicial en Sociedad Limitada	1	3.000 euros
Notaría	1	100 euros
Previsión de fondos inicial	1	1.500 euros
Otros gastos posibles	1	504,61 euros
<b>TOTAL con IVA</b>		<b>12.000 euros</b>

**Tabla II: Presupuestos de inversión inicial.**

El depósito bancario procedería de los cuatro socios, con una aportación de 750 euros por persona, sumando en total los 3.000 euros necesarios (véase anexo II. Depósito Bancario, disponible en página 4). Pretendemos alcanzar la cuantía necesaria para la inversión inicial a través de la financiación pública, ya que la privada (Bankimia, 2012) y, por tanto, también el modelo mixto (Cea-Esteruelas, 2013 a) han sido descartadas.

### **3.4.2. INNOVACTIVA 6000**

En el tema referente a la financiación en el año natural 2013, las subvenciones a nivel europeo terminan con este ciclo y aún están a la espera de ser ampliadas para el próximo. Sin embargo, contando con que fuesen las mismas, nos acogeríamos a la de INNOVACTIVA 6000. Ésta ha sido la elegida porque nos ajustamos perfectamente a los requisitos que necesitamos para pedirla: somos menores de 35 años, residentes en Andalucía y estamos dispuestos a constituir una empresa de nueva creación y que cuenta al menos con dos o más socios. Creemos que esta ayuda, por tanto, se amolda a la perfección a nuestras necesidades y, si obtuviéramos su totalidad íntegra, sería un gran paso a la hora de constituir la empresa puesto que contamos con un presupuesto aproximado de 12.000 euros el primer año (véase apartado 3.4.1. Presupuesto de inversión inicial, disponible en página 22).



### 3.4.3. Crowdfunding

Con el objetivo de asegurar la rentabilidad de nuestra empresa (Cabrera, 2014), nos acogeríamos a un modelo de financiación basado en *crowdfunding* lucrativo, llevándose a cabo donaciones por parte del público interesado en nuestra propuesta (Dapp, 2013). Pretendemos conseguir a través de la plataforma *crowdfunding* un total de 3.000 euros con los que daríamos por completada la cantidad necesaria para establecernos como *11 Culturas*.

Teniendo en cuenta lo ya explicado en la memoria, realizaríamos un vídeo explicativo de nuestro proyecto (X.NET, 2012), que presentaríamos ante los agentes culturales, entre ellos las asociaciones culturales, para acercarnos a nuestro público y dar a conocer *11 Culturas*.

Con el objetivo de promocionarnos, procederíamos a difundir de manera viral el vídeo de presentación, para así conseguir el mayor alcance posible, asegurándonos alcanzar los 3.000 euros necesarios para que *11 Culturas* sea una realidad.

### 3.5. Objetivo 5. Conocer la viabilidad de nuestro proyecto

Para validar la viabilidad de la empresa, primero es necesario comprobar cuáles serían los posibles gastos mensuales de *11 Culturas* en su primer año de vida. A fin de hacer una aproximación a la realidad, para la previsión de estos gastos mensuales se han tenido en cuenta varios factores económicos que suponen un gasto mensual.

Como empresa que es *11 Culturas* necesita mantenerse como medio de comunicación y además obtener un beneficio económico. Para alcanzar esta viabilidad económica, se han planteado dos vías de financiación: la publicidad y la cuota del club de socios (suscripción).

Previsión de gasto mensual	3.218,16 euros
Previsión de gasto cuatrimestral	12.872,64 euros
Previsión de gasto anual	38.617,92 euros

**Tabla III: Presupuestos del primer año (véase anexo X. Previsión de gastos del primer año, disponible en página 33).**

#### 3.5.1. Publicidad

Como ya refería Pepí (2014), los medios online presentan en la actualidad una vía en auge para la publicidad. Cea (2014) basa su modelo en el nivel de presencia publicitaria, la tipología de los formatos y el uso multimedia de esta publicidad. *11 Culturas* sigue estas recomendaciones para que la publicidad sea acorde a los contenidos de la página y obtener así mayor aceptación entre el público. Maestro, García y Fernández-Beaumont (2014) auguran que será el propio consumidor el que demande qué contenidos aparecen en publicidad para que no se tome como una molestia para los navegantes. Esto pretendemos conseguirlo gracias a la importancia del *feedback* en nuestra plataforma. Además, y tomando en cuenta las recomendaciones de los mismos, apostaremos por una publicidad centrada en el mercado local y que esté claramente relacionada con los contenidos de *11 Culturas*, como tiendas de disfraces, de música, de artes plásticas, instituciones, salas de exposiciones, etc.

A la hora de insertar publicidad como medio nos hemos decantado por la inclusión de varios formatos. Los precios de los mismos serían semanales. La justificación de estos sería la creación de lo que llamamos *paquetes de ahorro* (-10%), con los que conseguiríamos una mayor permanencia de los anunciantes a cambio de que vieran reducido el precio de lo contratado. Este precio lo hemos establecido tras una comparación de *El País* y *Unidad Editorial* (2014).

Además de incluir publicidad, también optaríamos por la creación de convenios informativos con instituciones y/o empresas basados en la obligación de *11 Culturas* de cubrir e informar sobre ciertos acontecimientos que se contraten previamente (por ejemplo, recoger todas las actividades que se hagan en La Térmica). Este convenio implicaría que otro tema que el cliente quisiera que se publicase debería pagarse de manera independiente al convenio creado.

Fuera de los convenios informativos, *11 Culturas* también ofrece la posibilidad de que los anunciantes contraten servicios de publireportajes donde también habría trabajo publicitario en las redes sociales. Recordamos que vamos a hacer un análisis web sobre los contenidos más visitados, así como del posicionamiento SEO, para informar a nuestros anunciantes.

Concepto	Producto	Pago semanal	Pago mensual (-10%)	Pago por pieza
<b>Espacios publicitarios</b>	Banner superior	20€	72€	No se ofrece
	Roba página (emergente)	25€	90€	No se ofrece
	Fondo (permanente)	100€	360€	No se ofrece
	Caja 1x1 módulo <sup>4</sup>	15€	54€	No se ofrece
	Vídeo <sup>5</sup>	20€	72€	5€
	Roba página + vídeo	30€	108€	No se ofrece
<b>Convenios informativos</b>	Un tema	100€	360€	8€ <sup>6</sup>
<b>Publireportajes</b>	Cinco piezas repartidas durante un mes	40€	144€	10€
A los precios establecidos hay que sumarle el 21% de I.V.A.				

**Tabla IV: Precios publicitarios<sup>7</sup>.**

<sup>4</sup> Hay tres módulos en la página reservados para publicidad.

<sup>5</sup> Se pone como tope anuncios de 30'', a partir de ahí se negociaría el precio en base a la duración.

<sup>6</sup> Siempre que exista un acuerdo previo con la empresa y/o institución, si no contaría como la contratación de un publireportaje.

<sup>7</sup> Éstas son las tarifas de publicidad de partida, pero están sujetas a la negociación flexible con el cliente.

<b>Previsión de ingresos mensual</b>	<b>3.964 euros</b>
<b>Previsión de ingresos cuatrimestral</b>	<b>15.856 euros</b>
<b>Previsión de ingresos anual</b>	<b>47.580 euros</b>

**Tabla V. Previsión de ingresos del primer año.**

Con esta vía de financiación buscamos un mínimo de anunciantes mensuales para que *11 Culturas* sea viable económicamente. Atendiendo a esta oferta podemos alcanzar unos beneficios semanales fijos, lo que no podríamos calcular con seguridad serían los mensuales que aun así se pueden presupuestar (véase anexo XI. Previsión de ingresos por publicidad, disponible en página 35).

### 3.5.2. Club de socios

Se ha de aclarar que todo nuestro contenido es de acceso gratuito. Por eso, nos financiamos por publicidad. Sin embargo, necesitamos una segunda vía para hacer de *11 Culturas* un medio viable. Y ésta es ofrecerles a los lectores la posibilidad de formar parte del Club de socios, un concepto similar al de suscripción, sólo que tendrían unos beneficios informativos frente a los que no pagasen esta cuantía.

- Habrá artículos solo disponibles para los socios.
- Sólo los socios tendrán en su correo un adelanto diario de la información que se va a tratar al día siguiente.
- Además tendrán acceso exclusivo a reportajes multimedia realizados periódicamente.
- Por último, se realizarían sorteos de entradas a diversos actos culturales, en los que sólo los socios podrían participar.

Una vez explicado esto, hemos establecido una cuota de socio trimestral y que como ocurre con la publicidad estaría sujeto al *paquete ahorro*, sólo que el caso de la Cuota de socios tendría un descuento mayor. Se ha de explicar también que los productos de acceso único para socios también estarán disponibles para lectores que no lo sean, para ello deberían pagar o esperar a que, pasado un tiempo, la pieza informativa la ofrezcamos de forma gratuita.

<b>Cuota del club de socios trimestral</b>	<b>Cuota anual (-25%)</b>	<b>Cantidad de socios trimestrales</b>	<b>Beneficios Trimestrales</b>
10€	30€	30	300€
Total bruto			300€
Total neto			363€

**Tabla VI: Presupuesto semanal/mensual de cuota de socios.**

De esta forma a través de la previsión de beneficios que se hacen mensuales se estaría hablando de que *11 Culturas* podría llegar a obtener 3.964 euros.

#### 4. Conclusiones

Una vez finalizado este trabajo práctico, llegamos a la conclusión principal de que hemos resuelto satisfactoriamente los cinco objetivos planteados en él.

El primero de ellos era definir nuestra empresa y sus elementos constituyentes. Nos hemos asentado como una empresa periodística que, por tanto, tiene un doble fin: lucrativo e informativo. Dado que uno es el lucrativo, era primordial conocer la viabilidad del proyecto.

Además, hemos definido la identidad corporativa concretando nuestra misión, visión y valores. De éstos últimos, destacamos la importancia del periodismo como difusor de la cultura entre la ciudadanía y su responsabilidad social. Aparte de los fines lucrativo e informativo, contamos con otros como ofrecer información de calidad, difundir la oferta cultural, dar voz a los distintos agentes culturales y acercar la cultura a quién no tiene acceso a ella.

Una vez aclarada nuestra identidad, pasamos a los elementos que definen la actividad empresarial, tales como los productos, el espacio, el personal que la componen y el plan de difusión. Dentro de este objetivo, también hemos detallado los dos tipos de imagen empresarial. En cuanto a la imagen de marca hemos elegido el nombre de la empresa: *11 Culturas*; el color corporativo: naranja, y la tipografía: Arial a 10-12 puntos. Sobre la imagen corporativa hemos explicado cómo nos vamos a relacionar con la comunidad financiera y local, con el gobierno local y con el mercado. Sobre la responsabilidad social se destacó el respeto al medio ambiente, ya que nuestras publicaciones son meramente online.

Nos propusimos como segundo objetivo contextualizar nuestro proyecto en el marco jurídico para constituirnos como Sociedad Limitada (S.L.), ya que vimos que tenía ventajas económicas e impositivas sobre el resto de opciones. Además se une que los trámites burocráticos eran más fáciles que en otras. La primera de las normativas que se ha tenido en cuenta para el desarrollo de la empresa ha sido la Ley de medidas de apoyo al emprendimiento, ya que los cuatro somos jóvenes emprendedores. También incluimos la actividad económica de la empresa con el IVA, la protección de consumidores, la propiedad empresarial e intelectual, el registro del dominio y, por último, la actividad profesional periodística, enmarcada en el artículo 20 de la Constitución Española. Con todo ello, *11 Culturas* ya está creada como empresa periodística.

Para averiguar si nuestra empresa tiene cabida en el mercado actual, analizamos éste en el tercer objetivo. El análisis del entorno contextualizó a *11 Culturas* dentro de la sociedad española. El análisis de la demanda sentó las bases de nuestro público objetivo: jóvenes de 15 a 30 años al ser nativos digitales; adultos de 30 años en adelante, destacando los de 45 a 59 años al ser el que más invierte en actividades culturales, y los agentes culturales en los que se encuentran los inmigrantes porque crean, difunden y consumen cultura a través de las asociaciones de la ciudad. Mediante el análisis de la competencia nuestro proyecto se aseguró el hueco en el mercado, porque no existe un modelo empresarial semejante al nuestro. Por último, tras el correspondiente análisis de la situación, destacamos que la realidad actual del periodismo se caracteriza por la especialización, por la comunicación local y por Internet como soporte. Como análisis interno, realizamos el DAFO de *11 Culturas* en el que destacamos ser el único que ofrece información especializada en la cultura de los 11 distritos de la ciudad.

En el cuarto objetivo realizamos un presupuesto de inversión inicial para comprobar cuánto capital necesitábamos en la creación de *11 Culturas*. Los 12.000 euros necesarios para la puesta

en marcha se obtuvieron por diferentes vías: 3.000 euros de inversión propia, 6.000 euros a través de la subvención de INNOVACTIVA 6000 y los restantes 3.000 mediante *crowdfunding*.

Nuestro quinto y último objetivo era conocer la viabilidad de *II Culturas*. Para ello, creamos un presupuesto de previsión de gastos en el primer año de 38.617,92 euros (con una media de 3.218,16 euros mensuales). Para conseguir este dinero contamos con dos grandes alternativas: los cargos por publicidad y por suscripción (club de socios). La publicidad ofrece diferentes opciones: semanal o mensual. Esta última es más rentable al anunciante que la semanal, ya que se le aplica un descuento del 10% en los llamados *paquetes ahorro*. Estimamos que *II Culturas* tendría unas ganancias en su primer año de 47.568 euros (3.964 al mes). Cubriendo gastos, nuestra empresa obtendría 8.950,08 euros de beneficio en el primer año.

Este dinero será empleado para mejorar distintos aspectos. En primer lugar, contrataríamos a una persona a media jornada para que desarrollara la tarea de redactor y, de esta forma, tendríamos más solvencia para cubrir todas las actividades culturales que tengan lugar en la ciudad. Esta mejora del producto y servicio de *II Culturas* aumentaría la audiencia de nuestro medio, incrementando a su vez el número de anunciantes. La calidad del producto se vería reforzada con esta incorporación, que la llevaríamos a cabo a través de la plataforma ÍCARO. El resto de beneficios iríamos ahorrándolos de forma progresiva, puesto que hay gastos como el local, agua, luz y gas que, durante nuestro primer año, los tenemos cubiertos por Promálaga pero que en próximos no dispondremos. Además, contemplamos la posibilidad, una vez que se consolide la web, de hacer una inversión en el futuro para desarrollar una app, igual que ofrecen otras publicaciones.

La realización de este proyecto empresarial ha sido tan completa y satisfactoria que no queremos que se quede sólo en nuestro Trabajo Fin de Grado. Por tanto, nuestro objetivo es presentarlo a la siguiente edición del programa Spin-Off de la Universidad de Málaga, así como otras convocatorias parecidas que puedan salir en el transcurso del año. No obstante, somos conscientes de que contamos con algunas debilidades y aspectos por mejorar. Es el caso de los presupuestos y del desarrollo tecnológico de la plataforma, por lo que buscaríamos ayuda externa y especializada en ambos aspectos para mejorar, aún más, *II Culturas*.

## **5. Referencias bibliográficas**

Todas las referencias bibliográficas están citadas de acuerdo a la norma ISO 690 del año 2013 por la Universidad de Valencia.

### **Libros**

ASOCIACIÓN DE LA PRENSA DE MADRID (2013). *Informe Anual de la Profesión Periodística*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

DÍAZ NOSTY, B. (2011). *Libro negro del periodismo*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

FARIAS GARCÍA, P. y FARIAS BATLLE, P. (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Complutense.

- GALINDO, A. y FERNÁNDEZ, B. (2007). *Responsabilidad social corporativa y medios de comunicación social*. España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- JAÉN, I. (2011). *Diseño y gestión para la imagen empresarial: guía para el diseño, la comunicación, el marketing y la reputación corporativa para pymes y emprendedores*. Madrid: Cubo-3.
- JOHNSON, G. y SHOLES, B. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de las Estrategias de las Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- KOCH, J. (2006). *Manual del empresario exitoso*. Argentina: EUMEDNET.
- KOTLER, P. y KELLER, K.L. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- LEVINE, J.M. y WACKMAN, D.B. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp.
- LÓPEZ, X. (2004). *Desafíos de la Comunicación Local. Guía para la práctica de la información en los ámbitos de proximidad*. Sevilla: Comunicación Social.
- MATILLA, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- NIETO, A. e IGLESIAS, F. (1993). *Empresa informativa*. Barcelona: Ariel.
- SALINAS, J.M., GÁNDARA, J. y ALONSO, A. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: McGraw-Hill.
- QUESADA, M. (2010) en BLANCO, E. y ESTEVE, F. (2010). *Tendencias del periodismo especializado*. Málaga: Elena Blanco Castilla y Francisco Esteve Ramírez, capítulo 8, p. 123-132.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC.
- VILLAFAÑE, J. (1993). *Imagen positiva. La gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFAÑE, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- WONG, W. (1995). *Fundamentos del diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

### **Artículos**

- BANKIMIA (2012). “Bancos más grandes” en *Bankimia*.  
<<http://www.bankimia.com/bancos-mas-grandes-del-mundo>> [Consulta: 7 de abril de 2014].
- CABRERA, M.A. (2014). “Crowdfunding y nuevos proyectos periodísticos en España. Análisis de la innovación y el éxito de casos” en *Actas del XV Foro Universitario de Investigación en Comunicación 2014*, Universidad de Vigo (Pontevedra).

- CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID (2014). “Planes estratégicos: Análisis de la competencia” en *Cámara de Comercio e Industria de Madrid*.  
<<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=5&idapartado=5>> [Consulta: 29 de abril de 2014].
- CAPRIOTTI, P. (2007). “La responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación” en *ZER*, 23, p. 61-74.  
<<http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-03-capriotti.pdf>> [Consulta: 12 de marzo de 2014].
- CEA-ESTERUELAS, M.N. (2013 a). “Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación” en *El Profesional de la Información*, 4.  
<[http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2013/julio/12\\_esp.pdf](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2013/julio/12_esp.pdf)> [Consulta: 28 de abril de 2014].
- CEA-ESTERUELAS, M.N. (2013 b). “La audiencia de la ciberprensa española en los mercados de habla hispana” en *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 4.
- CEA, N. (2014) “El modelo publicitario de los periódicos online” en *Ad Comunica Revista*.  
<<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/150/178>>  
[Consulta: 16 de mayo de 2014].
- CHAPARRO, M. (2009). “Comunicación y desarrollo. Retos para un nuevo periodismo” en *Telos*, 81.  
<[http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2009110208450001&activo=6.do](http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2009110208450001&activo=6.do)> [Consulta: 29 de mayo de 2014].
- CÓRDOVA, R. (2013). “7 atributos importantes para un buen nombre (naming)” en *Paredro*.  
<<http://www.paredro.com/7-atributos-importantes-para-un-buen-nombre-naming/>> [Consulta: 9 de abril de 2014].
- DAPP, T. (2013). “Crowdfunding: an alternative source of funding with potential” en *Deutsche Bank Research*.  
<[http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000303056.pdf?kid=dbr.inter\\_ghp.headline](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000303056.pdf?kid=dbr.inter_ghp.headline)> [Consulta: 14 de mayo de 2014].
- DEL RIEGO, C. (2014). “La revolución tecnológica no obliga al periodismo a convertirse en espectáculo” en *Asociación de la Prensa de Madrid*.  
<<http://www.apmadrid.es/noticias/generales/la-revolucion-tecnologica-no-obliga-a-que-el-periodismo-se-convierta-en-un-espectaculo>> [Consulta: 5 de marzo de 2014].
- EL DÍA DE CÓRDOBA (2014). “Menos trámites para emprender” en *El Día de Córdoba*.  
<<http://www.eldiadecordoba.es/article/opinion/1757775/menos/tramites/para/emprender.html>>  
[Consulta: 24 de abril de 2014].
- EL PAÍS (2014). “Tarifas de publicidad El País 2014” en *El País*.  
<<http://elpais.com/estaticos/publicidad/>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EOI), (2014). “Análisis Porter de las cinco fuerzas de Competitividad” en *Escuela de Organización Industrial (EOI)*.  
<[http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad)> [Consulta: 20 de marzo de 2014].

FARIAS, P. y GÓMEZ, M. (2011). “El estado de la profesión periodística y la crisis de los medios en España” en *Razón y Palabra*, 77.  
<[http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%205a%20parte/68\\_FariasGomez\\_V77.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%205a%20parte/68_FariasGomez_V77.pdf)> [Consulta: 12 de marzo de 2014].

FERNÁNDEZ, J. (2009). “Cómo recuperar la confianza en los medios. Responsabilidad social corporativa y comunicación” en *Telos*, 79.  
<<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=1&rev=79.htm>> [Consulta: 7 de abril de 2014].

GARCÍA GALINDO, J.A. (2005). “Diversidad cultural, globalización y democracia en la sociedad de la comunicación y del conocimiento” en *Faro*, 2.  
<[http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02\\_garcia2.htm](http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02_garcia2.htm)> [Consulta: 29 de mayo de 2014].

GESTIÓN TRIBUTARIA AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. “Número total de habitantes en Málaga por Distrito Municipal” en *Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Málaga*.  
<[http://gestrisam.malaga.eu/export/sites/default/economia/gestrisam/portal/menu/seccion\\_0010/documentos/2013\\_poblacion\\_por\\_distritos\\_municipales.pdf](http://gestrisam.malaga.eu/export/sites/default/economia/gestrisam/portal/menu/seccion_0010/documentos/2013_poblacion_por_distritos_municipales.pdf)> [Consulta: 10 de abril de 2014].

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA. “Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía” en *Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía*.  
<<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm29067.htm>> [Consulta: 10 de abril de 2014].

INVEST IN SPAIN, (2013). “Guía de negocios en España” en *Invest in Spain*.  
<[http://www.investinspain.org/guidetobusiness/es/Guia\\_Negocios\\_2013.pdf](http://www.investinspain.org/guidetobusiness/es/Guia_Negocios_2013.pdf)> [Consulta: 17 de mayo de 2014].

MAESTRO, L., GARCÍA, J. V. y FERNANDEZ-BEAUMONT, J. (2014) “Los retos de las nuevas formas de explotación publicitaria en la financiación de la prensa digital” en *Ad Comunica Revista*.  
<<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/180>> [Consulta: 17 de mayo de 2014].

MANENE, L.M. (2013). “Mercado: concepto, análisis y tipos (Parte 1)” en *Actualidad Empresa*.  
<<http://actualidadempresa.com/mercado-concepto-analisis-y-tipos-parte-1/>> [Consulta: 5 de mayo de 2014].

MILLWARD BROWN (2012). “How social technologies drive business success” en *Slideshare*.  
<<http://www.slideshare.net/MillwardBrown/google-emea-socialreport2012>> [Consulta: 16 de abril de 2014].



PEPÍ, N. (2014) “Los medios online y la ¿crisis? de la planificación de los medios publicitarios” en *Ad Comunica Revista*. <<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/166>> [Consulta: 15 de mayo de 2014].

PETERSON, E. (2009). “Color psychology in logo design” en *Logo Critiques*. <[http://www.logocritiques.com/resources/color\\_psychology\\_in\\_logo\\_design/](http://www.logocritiques.com/resources/color_psychology_in_logo_design/)> [Consulta: 8 de abril de 2014].

RAMÍREZ, J. (2012). “Responsabilidad social en los medios de comunicación: ¿utopía o realidad? Algunos pasos a tomar en cuenta para lograr una adecuada gestión” en *Correspondencias & Análisis*, 2. <[http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/2\\_responsabilidad\\_social.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/2_responsabilidad_social.pdf)> [Consulta: 3 de abril de 2014].

RUIZ, X. (2012). “Guía Análisis PEST” en *Universidad Nacional de Colombia* (Bogotá).

SADER, M. (2014). “¡Modernícolas cierra!” en *modernicolas.com*. <<http://www.modernicolas.com/modernicolas-cierra.html>> [Consulta: 9 de junio de 2014].

TALLÓN, J. (1981). “La empresa informativa: Notas metodológicas para la construcción del concepto” en *Documentación de las ciencias de la información*, 5, p. 67-82. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=51256>> [Consulta: 18 de marzo de 2014].

TALLÓN, J. (1988). “La empresa informativa, garantía de libertad” en *Cuenta y razón*, 34, p. 65-70. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2047587>> [Consulta: 21 de marzo de 2014].

UNESCO. “Cultura y desarrollo” en *unesco.org*. <<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>> [Consulta: 5 de junio de 2014].

UNIDAD EDITORIAL (2014). “Tarifas de publicidad Unidad Editorial 2014” en *Unidad Editorial*. <<http://www.unidadeditorial.com/publicidad/internet/tarifas/elmundoes.pdf>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

VIDAL-BENEYTO, J. (2003). “Cultura de mercado y resistencia cultural” en *El País*. <[http://elpais.com/diario/2003/01/11/internacional/1042239614\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/01/11/internacional/1042239614_850215.html)> [Consulta: 3 de abril de 2014].

X.NET (2012). “Experiencias del crowdfunding en el Estado español y Cataluña” en *X.NET*. <[http://whois--x.net/img/crowdfunding\\_cast.pdf](http://whois--x.net/img/crowdfunding_cast.pdf)> [Consulta: 14 de mayo de 2014].

## Leyes

España. Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo de crecimiento y de la creación de empleo. *BOE*, 27 de julio de 2013, núm. 179, p. 54984.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *BOE*, 3 de julio de 2010, núm. 161, p. 58472.

España. Reglamento 967/2012 del Consejo, de 9 de octubre, modificador del Reglamento de Ejecución 282/2011. *DOUE*, 20 de octubre, núm. 290, p. 1.

España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 30 de diciembre, en relación con la Garantías en la Venta de Bienes de Consumo. *BOE*, 1 de enero, núm. 287, p. 20.555.

España. Ley 11/1986, de 20 de marzo, de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad. *BOE*, 26 de junio, núm. 7900, p. 11.188.

España. Ley 22/04/1996, de 22 de abril, de Propiedad Intelectual. *BOE*, 23 de abril, núm. 97, p. 8.930.

España. Orden ITC/1542/2005, de 19 de mayo, Plan Nacional de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a España. *BOE*, 31 de mayo, núm. 129, p. 18.170.

España. Art. 20 Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978, sobre Derechos y Libertades Fundamentales. *BOE*, 30 de diciembre, núm. 311, p. 18.170.

### **Encuestas, estudios y tesis**

BERNAL, A.I. (2008). *Preferencias del diseño de la información periodística en Internet por parte de los jóvenes*. Tesis doctoral dirigida por Mari Ángeles Cabrera. Universidad de Málaga: Facultad de Ciencias de la Comunicación.

CONFEDERACIÓN DE COMERCIANTES Y AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (2010). “Informe de Estudio de Buenas Prácticas en Diseño Corporativo y Comunicación para el Sector Retail” en *COVACO*.

<<http://www.covaco.org/images/blanca/ESTUDIO%20Diseno%20Corporativo%20para%20retail.pdf>> [Consulta: 30 de abril de 2014].

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO. JUNTA DE ANDALUCÍA (2012). *Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los hogares*  
<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do;jsessionid=443776C8508A40079D3C4C40234D4C54.jaxi02?type=pcaxis&path=%2Ft25/p450&file=inebase&L=0>> [Consulta: 11 de abril de 2014].

GONZÁLEZ, M.E. (2005). *Consumos e influencia mediática en el transcurso de una experiencia migratoria. El caso de cinco colectivos identificados en la provincia de Málaga*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga: Facultad de Ciencias de la Comunicación.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2014). “V Estudio Anual de Redes Sociales” en *IAB SPAIN*.

<<http://www.iabspain.net/redes-sociales/>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta de Población Activa*  
<[http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa\\_inicio.htm](http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa_inicio.htm)> [Consulta: 10 de abril de 2014].

INSTITUTO DE ESTUDIOS SOCIALES AVANZADOS DE LA CONSEJERÍA DE CULTURA Y DEPORTE DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. *Barómetro Andalucía de Cultura 2012*.

<[http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/estadistica/Galerias/Adjuntos/estadistica/BACU/E-1008\\_BACU\\_2012.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/estadistica/Galerias/Adjuntos/estadistica/BACU/E-1008_BACU_2012.pdf)> [Consulta: 11 de abril de 2014].

ORGANIZACIÓN LA CAIXA. *Anuario Económico de España 2013*.

<<http://www.anuarioeco.lacaixa.com/java/X?cgi=caixa.anuari99.util.ChangeLanguage&lang=esp>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

### **Páginas webs:**

*Portal oficial de la Agencia de Innovación y Desarrollo IDEA.*

<<http://www.agenciaidea.es/>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

*Portal oficial Crea tu empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.*

<<http://www.creatuempresa.org/eses/pasoapaso/Paginas/Creatuempresasapaso.aspx>>

[Consulta: 8 de abril de 2014].

*Portal oficial del Instituto Municipal para la Formación y el Empleo.*

<[http://imfe.malaga.eu/es/emprendedores/ayudas-y-subvenciones/#.U0K\\_Yfl\\_u1k](http://imfe.malaga.eu/es/emprendedores/ayudas-y-subvenciones/#.U0K_Yfl_u1k)> [Consulta: 8 de abril de 2014].

*Portal oficial del programa Plan de Empresa.*

<<http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>> [Consulta: 8 de abril de 2014].

### **Fuentes personales:**

GARCÍA, E. (2013). Editor de *Málaga es cool*. Barcelona.

MORÁN, M. (2014). Director del Área de Incubadoras de Promálaga. Málaga.

PALOMO, M.B. (2014). Profesora y secretaria del Departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga.

PANIAGUA, F.J. (2014). Profesor de la asignatura *Creación y gestión de empresas informativas*, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. Málaga.

PÉREZ, P. (2014). Secretaria de la Asociación de Mujeres Profesionales y Empresarias de Málaga (AMUPEA). Málaga

PUCHE, I. (2014). Directora de Centros de Ayuda al Desarrollo Empresarial (CADE) de Castillo de Locubín. Jaén.

SADER, M. (2013). Creadora de *Modernícolas*. Málaga.

Técnico de la Agencia de Innovación y Desarrollo IDEA (2014). Málaga.

Técnico del Instituto Municipal para la Formación y el Empleo (IMFE), Ayuntamiento de Málaga (2014). Málaga.