



#### **PARTICIPANTES**

María Cortezo Galante, [mcorte08@ucm.es](mailto:mcorte08@ucm.es)  
Enrique Casals Alonso, [encasa01@ucm.es](mailto:encasa01@ucm.es)  
Pablo García Sanz, [pgarci31@ucm.es](mailto:pgarci31@ucm.es)  
César Burgos Ortiz, [ceburgos@ucm.es](mailto:ceburgos@ucm.es)  
Alexandre Corbillón Feijóo, [alecorbi@ucm.es](mailto:alecorbi@ucm.es)

#### **RESPONSABLE DEL PROYECTO**

Enrique Casals Alonso, [encasa01@ucm.es](mailto:encasa01@ucm.es)

#### **ASIGNATURA**

Dirección y gestión de las empresas  
periodísticas

#### **PROFESOR**

David Lavilla Muñoz



## ÍNDICE

---

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
CANVAS: NUESTRO NEGOCIO DEFINIDO DE FORMA PORMENORIZADA.....	4
PROPUESTA DE VALOR: ¿QUÉ NOS DIFERENCIA DEL RESTO? .....	7
SEGMENTACIÓN: ¿CUÁL SERÁ NUESTRO PÚBLICO IDEAL? .....	9
PERFILES BUYER PERSONA .....	13
PESTEL: LOS FACTORES QUE NOS RODEAN .....	14
DAFO Y CAME: NUESTRA ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN EL MERCADO .....	18
CANALES: ¿DÓNDE SE PUEDEN LEER Y ESCUCHAR NUESTROS CONTENIDOS? .....	22
Aplicaciones, plataformas, medios, canales y formatos .....	23
CONCLUSIONES .....	26
FUTURAS LÍNEAS DE NEGOCIO: EL PORVENIR DE NUESTRO PROYECTO.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXO .....	32

## RESUMEN EJECUTIVO

---

Un resumen ejecutivo es un documento escrito que forma parte del plan de negocios de una empresa. Este proporciona una perspectiva general del negocio y se escribe cuando el plan está casi terminado. Conformará así una breve introducción previa al desarrollo del plan de negocios. Si es claro, despertará el interés de conocer detalladamente el resto del documento (Gutiérrez, M. E., 2023). Se define como una sintetización en la que se presentan los principales puntos de un proyecto empresarial para tratar de atraer la atención del lector y resumir la propuesta del proyecto.

### Nuestro negocio

*La Culturería* es un medio informativo digital centrado de temática cultural en el que el valor añadido es la interacción del usuario con el contenido del medio a través de cuestionarios o concursos en los que el usuario demuestra que ha interiorizado el contenido del medio digital, con periodicidad semanal.

### Mercado y ventajas competitivas

La cultura es un espacio que en los medios tradicionales recibe un tratamiento el cual consideramos inadecuado para el potencial que ofrece. Esto sumado a la escasez de grandes medios especializados en esta temática ofrece una gran oportunidad de hacerse con el monopolio de la información cultural especializada. A esto debemos añadirle el valor que aportan los concursos y las consiguientes clasificaciones de los usuarios en la que la relación del usuario con el medio se ve aumentada, dejando de limitar su interacción a una simple lectura y garantizando un mayor tiempo de navegación en nuestra página sin olvidarnos de lado la labor informativo-educativa del medio.

### Información de la empresa

La empresa será fundada en 2023 con sede en Madrid. Contará con 6 empleados los cuales están repartidos entre los siguientes puestos de trabajo: director/a, jefe/a de redacción, editor/a, periodistas y diseñador de página web y mantenimiento.

### Información financiera

La inversión inicial para la creación de la página web sería asumida por los 5 socios principales que conforman el negocio. A continuación, nuestro plan de financiación se divide en 3 fuentes. En primer lugar, usuarios que decidan suscribirse a nuestro medio por un precio competitivo y asumible evitando así la publicidad y adquiriendo acceso a contenido exclusivo. Como segunda fuente contaremos con publicidad insertada en el periódico, aunque sin entorpecer su lectura. Por último, subvenciones públicas proporcionadas por el ministerio de cultura y deporte como "ayudas a las industrias culturales" dada la naturaleza didáctica e informativa de *La Culturería*.

### Planes actuales

*La Culturería* es un medio realizado en castellano, por lo que su consumo está pensado para un público de habla hispana. Al ser su transmisión digital nos encontramos con la ventaja de que su accesibilidad no se ve exclusivamente reducida a España, aunque somos conscientes de que nuestro usuario principal va a pertenecer a este país. El primer objetivo es el posicionamiento en el mercado de la empresa a nivel nacional sin olvidarnos del lector extranjero que hable en español.

María Cortezo, Enrique Casals, Pablo García, César Burgos, Alexandre Corbillón  
Enrique Casals  
Dirección y gestión de las empresas periodísticas  
David Lavilla Muñoz



"Porque solo informar no  
era suficiente"

### Planes futuros

En el futuro nuestro objetivo es lograr una edición en inglés y diversificar su alcance mediante la creación de otras ediciones separadas por temáticas como deporte o ciencia, siempre relacionadas con la cultura.



## CANVAS: NUESTRO NEGOCIO DEFINIDO DE FORMA PORMENORIZADA

---

La metodología Canvas es una herramienta para el análisis de ideas de negocio creada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004. Es una tabla dividida en varios segmentos que sirven para evaluar de forma rápida y eficaz una idea. Está compuesta por nueve bloques: segmentos de clientes, socios claves, propuestas de valor, actividades claves, canales, fuente de ingresos, estructura de costes, recursos claves y relaciones con el cliente.

Utilizaremos el Canvas como punto de partida en nuestro análisis de la idea de negocio, colocando como debe hacerse a la propuesta de valor en el eje central de la tabla. Describiendo el resto de los diferentes bloques podemos observar las actividades y recursos clave determinan los socios que tendremos mientras que los canales y las relaciones con los clientes vienen dados según el segmento o segmentos de clientes queelijamos.

Su principal aporte es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio (Ferreira Herrera, 2015). Otra ventaja que soporta el modelo Canvas es el hecho de ser gráfico, al revisar (Osterwalder y Pigneur, 2011), el emprendedor o empresario se encuentra con un texto fácil de entender y un producto que muestra la información condensada en pocas hojas. Vale la pena resaltar que el modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que, si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades (Ferreira Herrera, 2015).

Entrando en la creación de nuestra idea de negocio mediante la metodología Canvas nos encontramos con las dos propuestas de valor que hemos elegido. Nuestro medio de comunicación llamado La Culturería contará con un factor distintivo, el uso de la gamificación. Es decir, nuestro medio, además de su naturaleza de informar, contará con un juego online que dispondrá de una serie de preguntas que permitan al lector tener una bonificación en forma de suscripción. Ese juego también permitirá establecer una fidelización por parte del usuario y generar sinergias con el propio medio y con el resto de los usuarios participantes.

En cuanto a los canales, el medio se desarrollará mediante una página web que podrá ser transformada en una *app* en los diferentes dispositivos electrónicos de los que dispongan los lectores y usuarios. Como segunda vía, se proveerá al suscriptor del medio con una *newsletter* que servirá para informar de noticias importantes y novedades del medio, aunque también como herramienta para el propio juego con preguntas que enganchen con el posible lector y no directamente con el usuario. Por último, pero también de suma importancia, será la selección de una serie de redes sociales que conformarán nuestro proyecto transmedia, citaré las más utilizadas por parte de nuestro público objetivo y en general, las más usadas en España como son: YouTube, TikTok, Instagram, Twitter/X, Spotify. Estas redes sociales unidas a cartelería que podamos producir en diferentes lugares estratégicos como los mupi en paradas de autobuses de una gran ciudad o sitios más aleatorios como en una farola o una papelera en la calle mediante un código QR en el que se pueda acceder a la aplicación *Linktree* donde aparezca nuestra página web y nuestras redes sociales.

Con respecto a la segmentación, nuestro *target* estaría situado en el rango de edad de 16 a 35 años. Siendo este nuestro objetivo primordial, también se abrirá el abanico del público hacia los profesionales de la cultura y docentes de este campo que puedan interesarse tanto por los contenidos de nuestro medio como por la mecánica de nuestro juego.

Nuestros socios clave vendrán determinados por las actividades clave del negocio, que en este caso serán las de un medio de comunicación al uso unidas a las de un concurso didáctico, y los recursos clave utilizados por nuestra empresa que se componen en tres grandes bloques: capital, personal y tecnología. Necesitaremos en primer lugar un presupuesto económico sencillo pero suficiente para llevar a cabo nuestro plan de negocio de forma correcta. El personal estará centrado en profesionales de la comunicación o periodistas dedicados a la cultura además de un desarrollador web y un community manager. En cuanto al aspecto tecnológico nos centraremos en un soporte web para el dominio de nuestro medio de comunicación en internet, además también deberíamos tener en cuenta el gasto en dispositivos y aparatos electrónicos necesarios para nuestro trabajo como periódico digital.

Tras haber repasado estos dos apartados del Canvas, podemos definir nuestros socios clave en tres grandes grupos: instituciones públicas, productores audiovisuales, artísticos y musicales, y por último empresas educativas. Las instituciones públicas como ayuntamientos, gobiernos regionales o nacionales pueden apoyar nuestro proyecto de negocio mediante subvenciones, premios o colaboraciones estrechas. También las producciones dedicadas a las artes, al mundo del audiovisual y al mundo musical pueden interesarse por nuestro contenido y generar sinergias mediante bonos relacionados con conciertos, obras de teatro, salas de cine, exposiciones artísticas, etc. Por último, los negocios privados en el ámbito de la educación pueden interesarse por nuestro juego debido al marcado carácter didáctico del mismo.

El segmento de clientes conforma los canales y las relaciones con el cliente, este último se resume en dos niveles: la relación del medio con el lector, y la relación entre el juego del medio y el usuario, siempre teniendo en cuenta nuestro público objetivo. Principalmente se establece el modelo B2C (*Bussiness to consumer*).

Para finalizar el análisis del modelo de negocio nos centraríamos en la estructura de costes y las fuentes de ingresos. Como he explicado anteriormente, entre los costes a destacar podríamos incluir: el servidor y la base de datos junto con el dominio web, el personal humano encargado del diseño y desarrollo de la web, además de la integración de una Inteligencia Artificial. La IA será un complemento añadido a los profesionales especializados en cultura del medio, sin intención de sustituirle, pero con una idea básica de ser parte importante en la generación de modelos de preguntas de cara al juego.



## Canvas del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia / Canva.

## PROPUESTA DE VALOR: ¿QUÉ NOS DIFERENCIA DEL RESTO?

---

Como pieza fundamental dentro del método Canvas, desarrollaremos más profundamente la propuesta de valor como eje central de nuestro análisis de negocio. El hecho de este elemento es fundamental, ya que tiene la naturaleza de diferenciar nuestro objeto de negocio del resto y posicionarnos de forma positiva entre las empresas de nuestro sector.

La propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2015). Otros defienden, en la misma línea, pero aportando mayor detalle, que la actividad de las empresas y su propuesta de valor afecta a los grupos de interés, tanto internos como externos a la organización, produciendo un impacto en su entorno social. Esto fuerza a dichos grupos a plantear una serie de peticiones o exigencias a las empresas, obligando a estas últimas a mostrar su compromiso respondiendo a las demandas planteadas mediante una propuesta de valor que las contemple (Masip J.G., 2018).

Nuestra propuesta de valor gira en torno a dos ideas, de hecho, se podría decir que son propuestas de valor para ser más exactos: la información especializada de un medio de comunicación y el uso de la gamificación en un medio de comunicación. La segunda de ellas será nuestra propuesta de valor estrella, aunque tampoco podemos obviar la importancia de la primera dentro del ámbito del periodismo y de la comunicación.

La primera se debe a la naturaleza de la propia idea de negocio, un medio de comunicación digital especializado en cultura. En este aspecto es importante señalar y poner en valor, el hecho de trabajar directamente con información especializada en diferentes campos como el audiovisual, la música, las artes plásticas y visuales, etc. Estos contenidos estarán redactados por periodistas especializados, que posean una formación completa sobre alguno de estos campos o que tengan una vinculación propia que les haga más fácil dominar cualquiera de estas disciplinas.

Nos gustaría que esta especialización sentase las bases de un periodismo alejado del ruido de tanta información sin conocimiento, ya que cada vez el público objetivo es más heterogéneo y variado por lo que demanda una información más concreta y científica. Las grandes empresas de la comunicación se han visto obligadas a ofrecer un producto diferente, reorientando la labor profesional hacia la consecución de una cobertura de calidad en el tratamiento de la información (Ronda Iglesias, J., & Alcaide, J. L., 2010).

Por esta razón, en plena era de la desinformación y de la noticia viral, necesitamos llenar nuestro portal web de contenido que ofrezca un estándar de calidad, tal y como lo exige el público cultural que disfruta de un espectáculo musical, una obra teatral o mismo disfruta de una exposición de arte. El rigor será pilar básico para poder fidelizar a los potenciales lectores y en esa labor debe existir una correcta elección de nuestros recursos humanos.



El uso de la gamificación es nuestra propuesta de valor estrella. Vinculamos el sentido del juego dentro del medio como una forma didáctica de aprender sobre la información que proporcionamos. A su vez, hacemos atractiva la forma de informarse mediante una serie de preguntas que pongan a prueba al lector y suscriptor del medio, aunque también sirva de atracción para los usuarios del concurso y que este sirva de enganche para poder leer de forma más habitual nuestros contenidos, e incluso suscribirse.

Esta justificación de la propuesta de valor viene dada por ejemplo debido a la hipótesis de que, si se siguen las pautas correctas, la gamificación puede servir en los años venideros como pieza clave para crear comunidades de usuarios comprometidos en torno a los modelos de comunicación surgidos del nuevo escenario de la cibercultura y las tecnologías de la información y la comunicación (Vargas-Machuca Rosano, R., 2013).

Sobre estas dos patas se sostendrá nuestra considerable apuesta de negocio, tratar de informar con un carácter divulgativo y didáctico. Aportando la exactitud y precisión que el periodismo especializado reclama unido al interesante poder del juego como método de aprendizaje, dando rienda suelta a la creatividad a la hora de configurar el concurso para poder excitar a nuestro usuario con propuestas en constante actualización. Nuestro *claim* 'Porque solo informar no era suficiente' define muy bien esta idea.

## SEGMENTACIÓN: ¿CUÁL SERÁ NUESTRO PÚBLICO IDEAL?

---

La segmentación de mercado es el proceso por el que una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes quienes comparten ciertas características que le son útiles. El objetivo de la segmentación de mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva.

En esta parte del desarrollo de nuestra idea de negocio vamos a hacer un estudio acerca del público objetivo al que va dirigido "La Culturería". En este llevaremos a cabo una búsqueda de datos acerca de los factores demográficos, geográficos, psicográficos y comportamentales de nuestro *target*. Los resultados de este estudio nos ayudarán a justificar la elección de nuestro público objetivo y evidenciar así que nuestros destinatarios son los más adecuados para nuestra empresa.

Este estudio parte de una base en la que ha de definirse cuál es el target. En nuestro caso, hemos decidido orientar nuestro negocio a las personas que se encuentren entre los 16 y los 35 años y a los profesionales y docentes ligados a ámbitos orientados con la cultura, como puede ser bellas artes, la música o el cine.

Hemos elegido este *target* debido a que consideramos, en el primero de los casos (personas 16-35 años), que son aquellas que se encuentran en el rango de edad más proclives a informarse a través de los medios digitales y más familiarizados con el entorno digital, puesto que han nacido conviviendo con esta nueva realidad. En el segundo caso (docentes y profesionales relacionados con la cultura), creemos que nuestra plataforma se ajustará a sus necesidades en cuanto a la ampliación de conocimiento, puesto que, al estar orientadas al ámbito cultural, nuestro negocio se ajusta a la perfección a sus orientaciones laborales. En el caso de los docentes, buscamos incluso que estos implementen *La Culturería* en sus sesiones educativas como un método de aprendizaje entretenido para los alumnos, suponiendo así publicidad gratuita para nuestro negocio.

En primer lugar, vamos a analizar los factores demográficos de nuestro público objetivo. El sexo de nuestro público nos es indiferente. Buscamos personas que sean nativas tecnológicamente hablando, por lo que no tiene mucho sentido ahondar en si son hombres o mujeres. Incluimos ambos sexos. La edad, como hemos mencionado anteriormente, se ha establecido entre los 16 y los 35 años. Según los datos del INE, los españoles en esta franja de edad suponen el 17,8% de la población total en España en 2022. Por lo tanto, nos estaríamos enfocando en menos de un quinto de los habitantes en el país, siendo este un público muy concreto al que poder sacar partido.

El estado civil de estas personas no es un factor importante al que orientar nuestra segmentación de mercado. El encontrarse soltero o casado no consideramos que sea un elemento que marque la diferencia entre consumir más o menos nuestra web. Entendemos que, al ser población joven, gran parte de las personas entre los 16 y los 35 años todavía no están casadas ni tengan planeado hacerlo en el corto-medio plazo. Según los últimos datos del INE en 2021, la edad media de la población que se casa en España es a los 38 años. Teniendo esto en cuenta, podemos afirmar que gran parte de nuestro público objetivo se encontrará soltero o en una relación que aún no ha llegado al matrimonio.



El nivel educativo sí que es un factor para tener en cuenta. Al ser un periódico en el que se pone a prueba el nivel cultural de los usuarios, debemos contar con aquellas personas que posean tanto un nivel educativo medio como un nivel bajo. De esta forma, englobamos a aquellas personas que no están familiarizados con la cultura y que desean adquirir conocimientos a través de nuestra web, además de esa gente que sí se mantiene informada a diario y que quiere poner a prueba sus conocimientos adquiridos a lo largo de su vida. Según los datos del INE, en 2022, un 41% de los hombres entre 25 y 34 años tenían un nivel de educación correspondiente a educación superior y doctorado, mientras que en las mujeres es de un 57%. En cambio, el 31,7% de los hombres posee la educación secundaria o un nivel educativo inferior, siendo un 21,3% en el caso de las mujeres. Esto evidencia que los dos públicos que buscamos (nivel educativo bajo y medio) ocupan la mayoría del espectro nacional en cuanto a educación.

El nivel adquisitivo de nuestro público objetivo es relevante hasta cierto punto. Estamos orientados a aquellos públicos que posean dispositivos móviles y conexión a internet para acceder a nuestra web. En 2022, el teléfono móvil estaba presente en el 99,5% de los hogares en España, según los datos del INE. Además, un total de 16,3 millones de hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años (el 96,1% del total) disponen de acceso a Internet por banda ancha fija y/o móvil. Teniendo en cuenta que este requisito lo cumple prácticamente todo nuestro público objetivo, el segundo tampoco supondrá dificultades. Este segundo requisito sería el acceso a nuestros contenidos exclusivos por la vía del pago por suscripción. Nuestro precio se adaptará a los precios de nuestra competencia directa, por lo que será un precio accesible para todos los bolsillos. Por lo tanto, el nivel adquisitivo de nuestro *target* puede ser bajo, medio o alto, indistintamente.

Pasamos ahora a los factores geográficos. Nuestro público objetivo es aquel que comprenda el castellano, pues en un principio, "La Culturería" sólo estará disponible en este idioma. Esto, por tanto, incluye tanto a España como a los países latinoamericanos. Según los últimos datos del INE en 2023, el 96% de la población española sabe hablar bien el castellano. "De los más de 496 millones de hispanohablantes nativos a nivel global, el 90% reside en América y un 82% en Latinoamérica y el Caribe. México concentra más de un cuarto del total de hispanohablantes con dominio nativo, nada menos que 126 millones de personas." (Mena, 2023).

El clima de los países en los que residen nuestros clientes ideales no es un factor importante, aunque puede llegar a tener cierta trascendencia. El hecho de vivir en un lugar donde hay muchos días de lluvia a lo largo del año invita a pensar que esa gente pasa mucho tiempo en su casa y que, por lo tanto, hacen un uso mayor del móvil respecto a la gente que sale a la calle. Sin embargo, las personas que salen a la calle también emplean bastante tiempo el teléfono móvil. En España, la zona norte del país está más afectada por las precipitaciones. San Sebastián (141), Santiago de Compostela (139) y Pontevedra (131) son las ciudades de España donde hay más días de lluvia a lo largo del año. En el interior de la península y en el sur disminuyen estas cifras y la temperatura media es de entre 12, 5º - 15º.

Dejando al lado los factores geográficos, es momento de analizar el ámbito psicográfico de nuestro público objetivo. Para ello, vamos a fijarnos en los intereses, opiniones y estilo de vida de nuestros clientes ideales. Está claro que la parte de profesionales y docentes relacionados con la cultura han de estar ligados al ámbito cultural por una razón personal y, sobre todo, profesional. Nos interesa conocer estos índices en las personas de 18 a 35 años. El 65% de los jóvenes de 18 años en España ha solicitado el Bono Cultural Joven en este último año, aumentando 48.985 beneficiarios más que en la edición anterior. Según una encuesta de Statista



en 2019, el 88% de las personas entre 15 y 24 años fue al cine al menos una vez y realizó al menos una lectura. Alrededor del 60% de esta población se interesó en visitar monumentos y museos o en ir a bibliotecas. Por debajo quedan las visitas a eventos de artes musicales (54%), artes escénicas (38%) o a archivos (4%). Si atendemos al rango de edad de entre 25 y 54 años (donde pueden entrar muchos perfiles de docentes y profesionales relacionados con la cultura), observamos que el mayor hábito entre la población de esas edades es la lectura, con un 71%. Le sigue el cine (69%) y la visita a monumentos y yacimientos (57%). Este grupo de edad supera solamente en una actividad al grupo más joven. Esta actividad son los archivos, donde el 8% de la población entre 25 y 54 años los visitó al menos una vez.

En cuanto al estilo de vida, podemos fijarnos en algún dato relevante. Y es que los jóvenes españoles son de los que más tardan en independizarse de media en toda Europa debido a la precariedad económica que sufren muchos de ellos. Según datos de Eurostat, en España el 64% de las personas entre 25 y 29 años viven con sus padres. La media de edad para independizarse roza los 30 años. Ya ni hablar de los más jóvenes, quienes seguramente estén en una situación aún peor. Nuestro *target*, como podemos observar, son en su mayoría personas con recursos escasos y que necesitan de ayudas económicas para poder desarrollar su interés en la cultura.

Por último, vamos a analizar los factores comportamentales de nuestros clientes ideales. Buscamos a aquellas personas de nuestra franja de edad marcada que compren libros o entradas a diferentes eventos culturales, que se informen a través de periódicos digitales (pues "La Culturería" en un periódico digital), además de consumir las distintas redes sociales y juegos relacionados con concursos o trivial. Según los datos del INE, los españoles entre 16 y 29 años se gastaron 750 euros de media en ocio y cultura en 2022. En cuanto a la lectura, "el 82% lee por ocio, cultura o gusto mientras, algo más de la mitad lo hace por trabajo o estudios y un 19% confiesa hacerlo por desconectar y evadirse." (Pare, 2021). El cine también es uno de los hábitos culturales de los jóvenes. Las personas menores de 25 años son las que más veces van al cine. Al menos, 7,4 personas de cada diez van una vez al mes. En lo que menos gastan los jóvenes españoles en cuanto a cultura es en visitas a museos o a teatros.

También debemos conocer a través de qué medios se informa nuestro público. Para empezar, tenemos que destacar un factor importante. El último estudio del Digital News Report refleja que el 48% de los encuestados de entre 18 y 24 años cree que no se puede confiar en las noticias. El 52% de personas de entre 25 y 34 cree lo mismo. Por lo tanto, hemos de crear un buen equipo de periodistas que informen con mucho rigor para ganarnos la confianza de nuestros clientes. El hecho de informar a través de un periódico digital nos acerca a nuestro público objetivo. El Estudio sobre Pautas de Consumo de Información realizado por la Fundación BBVA concluye que el 64% de los españoles emplea diarios online para informarse, mientras que solo el 11% lo hace a través de medios impresos. En cuanto al interés en temas, el arte y la cultura se sitúan entre las temáticas de mayor calado con un 60%.

Para atraer a nuestros clientes ideales, necesitamos darnos a conocer a través de las distintas redes sociales.

Pero... ¿Estamos seguros de que los jóvenes españoles utilizan mucho las redes sociales? Hay datos que evidencian que es así:

1. En España hay 40,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone un 85,6% de la población.
2. En España cada usuario utiliza de media 6 plataformas diferentes de redes sociales, siendo las 5 más populares: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok y LinkedIn, siguiendo este orden.
3. Los españoles invertimos unas 5 horas y 45 minutos diarios de media en Internet, de las cuales 1 hora y 55 minutos están dedicadas a las redes sociales.
4. El tiempo que invertimos en redes sociales tiene como objetivo principal contactar con familiares y amigos (50,2%), entretenernos (45,3%) o informarnos (43,3%).
5. El 39,9% de los usuarios de redes sociales en España tiene entre 18 y 34 años.

Tal y como reflejan estos datos, nuestro *target* es el público más activo en redes sociales en España.

Una vez visto los canales por los que se informan los jóvenes españoles, es momento de ver qué éxito han tenido las aplicaciones y juegos de trivial y concursos online en España, puesto que nuestra propuesta de valor tiene muchas similitudes con este tipo de implementaciones. Si nos vamos al caso más reciente, vemos que, en apenas un mes desde su lanzamiento, la aplicación de *Pasapalabra* sumó 250.000 descargas y más de 20.000 usuarios diarios registrados. Un absoluto éxito.


Otros casos más antiguos son los de juegos como *Preguntados* o *Atríviate*, los cuales han ido perdiendo usuarios con el paso del tiempo pero que en su día fueron juegos referencia en cuanto a temática trivial. Es más, actualmente, *Preguntados* tiene 100 millones de descargas en Play Store y *Atríviate* 5 millones. Es cierto que es en todo el mundo, pero nos da una idea de lo bien que funcionan este tipo de plataformas.



## PERFILES BUYER PERSONA

Una buyer persona es un documento en el que se exponen las características principales de un personaje semi-ficticio. Este se realiza basándose en datos reales, fruto de la segmentación, con el objetivo de representar lo más afinado posible al cliente o clientes ideales de una marca. Es remarkable que las buyer persona se basan en datos y no en suposiciones del equipo de marketing de la empresa (Peçanha, 2020). El creador de este término fue Alan Cooper, diseñador y programador de software, quien puso en marcha un sistema de gestión de proyectos en 1983.

### MARTA GARCÍA PÉREZ



**EDAD**: 20

**SEXO**: Mujer

**OCCUPACIÓN O PUESTO DE T.**: Estudiante

**ESTADO CIVIL**: Soltera

**DIRECCIÓN**: Madrid

**NSE**: B

**NIVEL EDUCATIVO**: Grado

**TIPO DE CARÁCTER**: Apasionada

**BIOGRAFÍA**

Marta es una joven estudiante que vive aún vive con sus padres y estudia actualmente un grado en Bellas Artes en la Universidad Complutense de Madrid.

Su padre trabaja en una empresa de ingeniería y su madre es profesora de economía.

**PERSONALIDAD**

**METAS U OBJETIVOS**

Marta, una vez acabe la carrera, quiere dedicarse al mundo de la moda, aunque todavía no tiene claro de qué. Cree tener aptitudes para llegar lejos profesionalmente.

**PUNTOS DE DOLOR**

Marta cree desde hace tiempo que en los periódicos tradicionales no se habla lo suficiente de moda y piensa que no va a cambiar en el corto plazo.

**¿CÓMO NOS ENCUENTRA?**

Marta nos descubre a través de Twitter, debido a que una influencer famosa que ella seguía repostó un tuit nuestro.

**CANALES PREFERIDOS**

Instagram  
X (Twitter)  
WhatsApp  
Blog  
Youtube  
Email  
Podcast  
LinkedIn  
Offline

**¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR?**

¡Marta no es una gran consumidora de productos, solo compra aquello que le sea necesario o que considere que es de calidad.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?**

Marta está encantada con nuestro periódico porque cree que satisface sus carencias informativas en cuanto a moda.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?**

Marta cree que los periódicos especializados en cultura en España han de dar un paso más para acabar de consolidarse en el mercado.


**¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?**

Incluyendo noticias diarias y de calidad sobre moda, sin descuidar otros campos culturales por si quiere informarse en otros temas.

**¿QUÉ CONTENIDO PREFERE CONSUMIR?**

Marta está poco interesada en temas como el deporte y prefiere leer noticias sobre cultura, política y social, en ese orden.

### FRANCISCO JOSÉ MORENO SAENZ



**EDAD**: 35

**SEXO**: Hombre

**OCCUPACIÓN O PUESTO DE T.**: Profesor

**ESTADO CIVIL**: Casado

**DIRECCIÓN**: Ciudad Real

**NSE**: A

**NIVEL EDUCATIVO**: Doctorado

**TIPO DE CARÁCTER**: Nervioso

**BIOGRAFÍA**

Francisco José es un profesor de música en un instituto de educación secundaria en Jaén (Jaén) ya que tuvo que trasladarse allí en 2020.

En su juventud, estudió la carrera de Magisterio en la Universidad de Castilla-La Mancha.

**PERSONALIDAD**

**METAS U OBJETIVOS**

Francisco José, tras cumplir su objetivo de convertirse en profesor de música, busca encontrar plaza para dar clase cerca de su casa y poder encontrar una vida estable junto a su pareja.

**PUNTOS DE DOLOR**

Francisco José se encuentra desentusado con el mundo del periodismo en general, pues considera que los periódicos polarizan mucho a la gente y que esto se traslada a la educación social.

**¿CÓMO NOS ENCUENTRA?**

Francisco José nos encuentra a través de un compañero de trabajo al que le llamó la atención nuestro concurso SENSIBIL.

**CANALES PREFERIDOS**

Instagram  
X (Twitter)  
WhatsApp  
TikTok  
Youtube  
Email  
Podcast  
LinkedIn  
Offline

**¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR?**

Francisco José no es un derrochador de dinero. Sus gastos vienen a raíz de necesidades, y en cuanto a contenidos informativos, solo invierte en aquello que pueda servir para sus clases.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?**

Francisco José está en proceso de fidelizarse a nuestro periódico porque ve que no tenemos línea editorial y participa activamente en nuestro SENSIBIL.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?**

Ha perdido interés en los periódicos tradicionales. Sin embargo, los medios especializados son de su interés.


**¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?**

Incluyendo noticias diarias y de calidad sobre música, sin descuidar otros campos culturales en los que muestra interés a menudo.

**¿QUÉ CONTENIDO PREFERE CONSUMIR?**

Consumo muchos formatos audiovisuales en las redes sociales, sobre todo acerca de la música, aunque su profesión le obliga a tener que consumir contenidos de otras temáticas ya sea a través de la prensa o de las redes sociales.

### CANDELA LÓPEZ MANSO



**EDAD**: 28

**SEXO**: Mujer

**OCCUPACIÓN O PUESTO DE T.**: Dependienta

**ESTADO CIVIL**: Soltera

**DIRECCIÓN**: Sevilla

**NSE**: C-

**NIVEL EDUCATIVO**: Educación secundaria

**TIPO DE CARÁCTER**: Sentimental

**BIOGRAFÍA**

Candela es una joven de 28 años que actualmente trabaja como dependienta en una tienda de Zara en Sevilla.

De pequeña estudió hasta antes de empezar Bachillerato y comenzó un grado medio de contabilidad, pero lo dejó a medias por falta de motivación.

**PERSONALIDAD**

**METAS U OBJETIVOS**

Candela, sin muchos objetivos en cuanto a estudios, espera encontrar una estabilidad económica para vivir de alquiler y poco a poco hacer una familia. Se conforma con una vida normal.

**PUNTOS DE DOLOR**

A Candela le gustaría ir a muchos conciertos, obras de teatro y museos fuera de Sevilla e incluso de España, pero no puede permitirse tantos gastos.

**¿CÓMO NOS ENCUENTRA?**

Nos encuentra gracias a un video de TikTok en el que se muestra el funcionamiento de nuestro concurso.

**CANALES PREFERIDOS**

Instagram  
X (Twitter)  
WhatsApp  
TikTok  
Youtube  
Email  
Podcast  
LinkedIn  
Offline

**¿QUÉ LE MOTIVA A COMPRAR?**

Candela, en consonancia con su trabajo, es una gran aficionada a la ropa. Desembolsa gran parte de su sueldo en ropa y comida, pero no paga por la suscripción de ningún periódico.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NOSOTROS?**

Está encantada con nuestro periódico porque el concurso semanal le ayuda a poner a prueba sus conocimientos culturales con la motivación de acceder a nuestros contenidos sin pagar.

**¿QUÉ PERCEPCIÓN TIENE DE NUESTRA COMPETENCIA?**

No lee mucha prensa escrita porque le da pereza leerse noticias que le quiten mucho tiempo. Solo le interesa las secciones de música, arte y cine.

**¿CÓMO LE PODEMOS AYUDAR?**

Desde "La Culturera", podemos recoger reportajes acerca de espectáculos culturales a los cuales Candela no puede permitirse asistir.

**¿QUÉ CONTENIDO PREFERE CONSUMIR?**

Tiene una suscripción a Netflix y HBO porque le gusta mucho el cine. Además, consume muchos contenidos sobre música y pintura en Instagram y TikTok, aunque también le gusta ver otro tipo de contenidos más mainstream.

Fuente: Elaboración propia / Milcapeguero.com

## PESTEL: LOS FACTORES QUE NOS RODEAN

---

Para entender la situación de nuestra empresa y en qué situación se encuentra en el mercado en el que realiza su actividad, vamos a realizar el análisis PESTEL. Este consiste en la evaluación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean una empresa y la influyen de alguna manera.

El objetivo del análisis PESTEL es poder desarrollar las estrategias que mejor pueden conducir a la empresa hacia el éxito, una vez conoce todos los factores que la pueden impactar tanto desde dentro como desde fuera (visión global). Además, permite anticiparse a posibles amenazas y prevenir riesgos, es decir facilita la creación de un plan de negocio,

Este tipo de análisis fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro *"Análisis del Entorno Empresarial"* en 1967, aunque lo denominó PEST. Años más tarde con el auge de los negocios verdes, se introdujeron los factores ecológicos y legales (EL) de la mano de Liam Fahey y V.K Narayanan en su libro *"Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica"*, publicado en 1986.

Los **factores políticos** miden el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa, como las políticas fiscales, aranceles, tendencias políticas, etc. Los factores económicos, influenciados por los factores políticos se centran más en el impacto monetario, como los tipos de interés, la inflación o las exportaciones e importaciones.

Los factores sociales atienden a los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad, como la renta, la edad o la educación. Los factores tecnológicos se centran en la investigación y el desarrollo tanto dentro como fuera de nuestra empresa. Algunos ejemplos son el transporte, las comunicaciones o Internet.

Los factores ambientales incluyen aspectos como el cambio climático, el tiempo o la sostenibilidad. Por último, los factores legales toman en cuenta la legislación tanto nacional como internacional. Entrando en materia, vamos a repasar las diferentes justificaciones de nuestro modelo de negocio en los diferentes factores desarrollados anteriormente.

En cuanto a los factores políticos, al ser una empresa informativa y también tener un componente divulgativo y educador, la entidad puede contar con subvenciones para desarrollar su actividad profesional, lo cual es una oportunidad evidente. Además, al ser una empresa de la información, la libertad de prensa ampara tanto su libertad como la propia actividad profesional, suponiendo una oportunidad para la empresa.

Al encontrarse en un marco económico capitalista, basado en la libertad económica y de competencia, se encuentra en un marco donde poder destacar y prosperar en base a los resultados de la actividad económica, siendo una oportunidad tanto para mejorar la actividad reinvertiendo lo obtenido, como para obtener beneficios netos.

Al encontrarse en un marco de libertad de pensamiento, la entidad tiene la oportunidad tanto de realizar su actividad como de no tener que recurrir a la autocensura o moderación, siempre que su contenido sea veraz.

El acceso a la educación pública supone una gran oportunidad no solo por la comprensión de la labor informativa, pero sino también a la fructificación del modelo de negocio, consistente en un diario apoyado por una página de test/trivial, para los que el conocimiento previo es muy importante.

Adentrándonos en los **factores económicos** podemos comenzar por que el aumento de los precios puede suponer una amenaza, debido a la dependencia de todo negocio a controlar sus gastos, los cuales al aumentar los precios también se verían aumentados.

La tasa de desempleo supone una oportunidad, debido a la mayor "facilidad" de encontrar personal a un precio asequible para una *start-up*, así como por la mayor cantidad de gente libre para consumir el contenido Como con el aumento del precio general, el aumento de los costes laborales supone una amenaza para una *start-up*, más carente económicamente que negocios ya asentados.

El aumento del coste de acceso a la cultura supone una gran amenaza pues al ser un contenido cultural, requiere que los lectores puedan acceder a la cultura que se les comenta, recomienda, etc. La financiación de inversores, como para toda *start-up*, es una gran oportunidad pues permitiría obtener esa base económica que neutralice las amenazas relativas a los aumentos de costes

La publicidad y el valor económico de esta, como una de las bases de sustentación económica de la entidad, hoy día supone una amenaza tanto por el mayor número de regulaciones y restricciones como por la disminución de los beneficios obtenibles por publicidad que estás restricciones genera.

Los **factores sociales** pueden centrarse para empezar por el aspecto demográfico actual puede suponer una amenaza a corto plazo, pero una gran oportunidad a largo plazo, con un mayor reemplazo generacional, pues al ser un modelo de negocio online, se ve afectado por la lejanía a las tecnologías de algunas de las personas más mayores.

La brecha digital es una amenaza al modelo de negocio planteado debido a la incapacidad de algunas personas a acceder de forma sencilla al contenido, lo que puede generar un rechazo al mismo. El nivel cultural actual es una gran oportunidad, pues con generaciones nacidas con teléfonos y ordenadores, junto a las generaciones venideras, tienen un mayor acceso a la cultura y conocimiento, lo que permite la realización de nuestra actividad económica.

Como cualquier contenido online, el correcto manejo de las tendencias del momento supone una gran oportunidad, tanto para dar a extender el contenido como para afianzar a los consumidores dubitativos. La digitalización de la sociedad supone una gran oportunidad para cualquier modelo de negocio online, al paulatinamente aumentar el acceso digital de la población lo que, de forma indirecta, facilita el acceso a cualquier contenido digital.

Por otro lado, en cuanto a los **factores tecnológicos** al tratarse de una nueva empresa, a pesar de la inversión inicial que supondría, lo más conveniente sería realizar nuestros servicios con las nuevas tecnologías que ofrece el mercado y que han adaptado los medios más exitosos con los que compartimos mercado (dentro de nuestras posibilidades) para ofrecer un servicio de calidad.



Nuestra empresa es de carácter informativo y trabaja constantemente con los datos de los usuarios necesarios para darse de alta en nuestro medio o incluso información monetaria, dependiendo del plan de suscripción elegido. Por ello debemos garantizar la ciberseguridad de nuestros servidores a pesar del gasto que ello conlleva.

Otro aspecto fundamental que nuestra empresa debe garantizar al usuario es la conectividad. Un servidor lento que pueda ofrecer complicaciones a la hora de navegar por nuestra página puede resultar incómodo y agotador, implicando que el usuario no vuelva. Para evitar esto tendremos que invertir en una ingeniería de página sostenible acorde a un servidor con la suficiente potencia.

Para convertirnos en una empresa atractiva para los anunciantes, debemos optimizar los espacios que ocupa la publicidad. Para lograr esto, con la ayuda de las cookies y el historial de navegación dentro de la página, personalizamos la disposición de los anuncios, pensando cuales se pueden ajustar más al perfil del usuario y menos.

Para introducir los **factores ecológicos**, al tratarse de un medio informativo y no solo divulgativo, estamos comprometidos con unos aspectos éticos sobre el tratamiento de la información, un compromiso que siempre mantendremos durante el ejercicio de nuestra profesión, no solo comprometiéndonos a una labor informativa veraz sino también de la calidad de la información ofrecida.

Nuestro compromiso ético no se limita solo a la información, pues también somos un medio comprometido con el cuidado del medio ambiente. Un medio que al ser enteramente digital no produce grandes niveles de contaminación, y al ser un medio con una herramienta de gamificación, es casi imposible una expansión a diario impreso por lo que la contaminación producida por nuestra labor será siempre considerablemente escasa. A su vez, buscaremos concienciar ecológicamente a nuestros lectores mediante publicaciones relacionadas con eventos culturales para concienciar sobre el ecologismo, como pueden ser festivales de música o festivales de cine.

Por último, repasaremos los **factores legales**, en primer lugar, la Ley de Protección de Datos es fundamental en un medio online, ya que ofrecerá una seguridad a los usuarios a la hora de crearse un perfil y dar información privada, como su nombre, apellidos o la dirección de su vivienda. Esta ley podría suponer una amenaza ya que la posesión de datos personales de los usuarios y su posible filtración, respaldada por esta ley, podría ser un grave problema.

La Ley General de Comunicación Audiovisual regulará todos los contenidos que se publiquen desde el medio. Esta ley se podrá considerar como una amenaza ya que los redactores deberán de tener más cuidado a la hora de elaborar los artículos, o si no podría haber consecuencias legales tanto para ellos como para la empresa y el medio.

La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico será mediante la cual se regularán nuestros servicios informativos, que se realizarán a través de medios electrónicos, así como la actividad económica que se gestará en el medio a través de la compra de suscripciones. Esto supondrá una amenaza, ya que no será posible publicar cualquier artículo o reportaje en el medio, sino que habrá que tener en cuenta las consecuencias que algunos contenidos podrían tener de forma legal.



La Ley de Propiedad Intelectual mediante la cual se podrá proteger los contenidos informativos elaborados por los redactores del medio. Esta ley se podrá considerar una oportunidad, ya que los trabajadores tendrán blindado su trabajo creativo como escritores y redactores y no será robado o plagiado por ningún otro medio.

La Ley de Defensa de la Competencia habrá que tenerla muy en cuenta, ya que prohíbe la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en el mercado nacional. Es decir, nuevas empresas podrán surgir ofreciendo las mismas prestaciones que nuestro medio, creando competencia. Esta ley, por tanto, será una amenaza.

La Ley de Marcas, sin embargo, será una oportunidad, ya que el propósito de esta será ofrecer ayudas para proteger los signos distintivos de las marcas. Así, los logos, nombres comerciales e imágenes distintivas de la marca estarán blindada.



Fuente: Elaboración propia / Canva.

## DAFO Y CAME: NUESTRA ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN EL MERCADO

---

Para analizar las características de nuestro negocio para con el mercado, y así poder decidir cuál sería la línea de acción o estrategia más adecuada para nosotros, vamos a hacer uso del análisis FODA (SWOT en inglés), cuyo nombre es las siglas de las 4 características a tener en cuenta dentro del análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas características para analizar se hacen en cuanto a su fuente de origen (Amenazas y Oportunidades de fuente externa, Fortalezas y Debilidades de fuente interna) y nos permitirán dilucidar la estrategia de la empresa a seguir en base a las características predominantes del análisis y la intención de los empresarios para con la empresa.

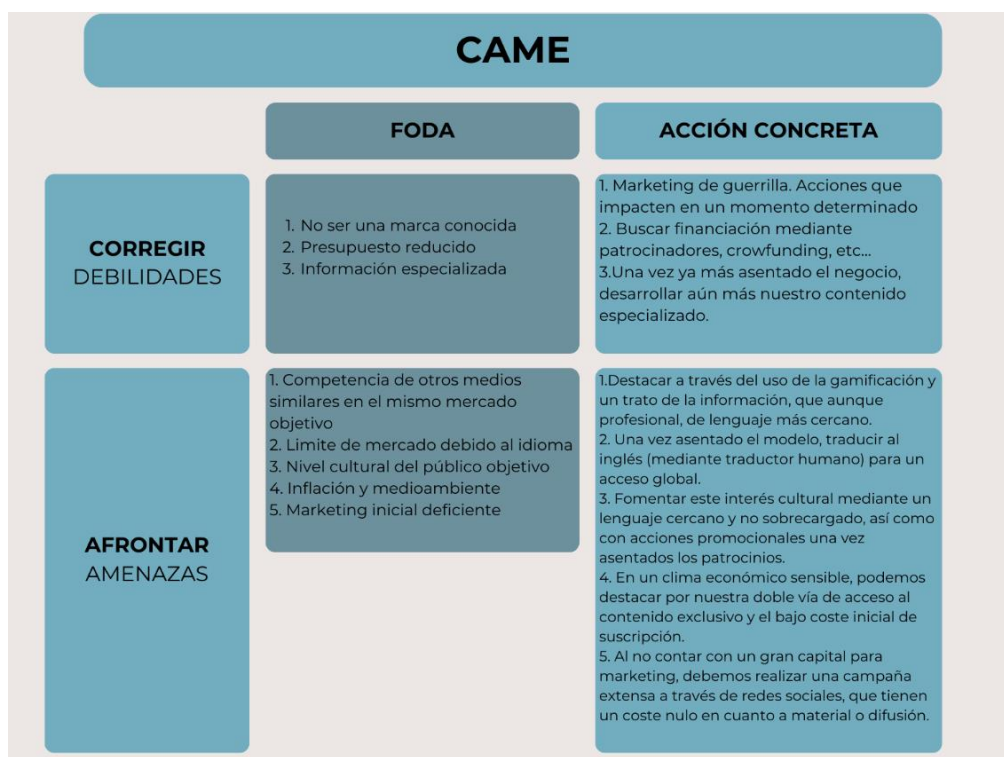
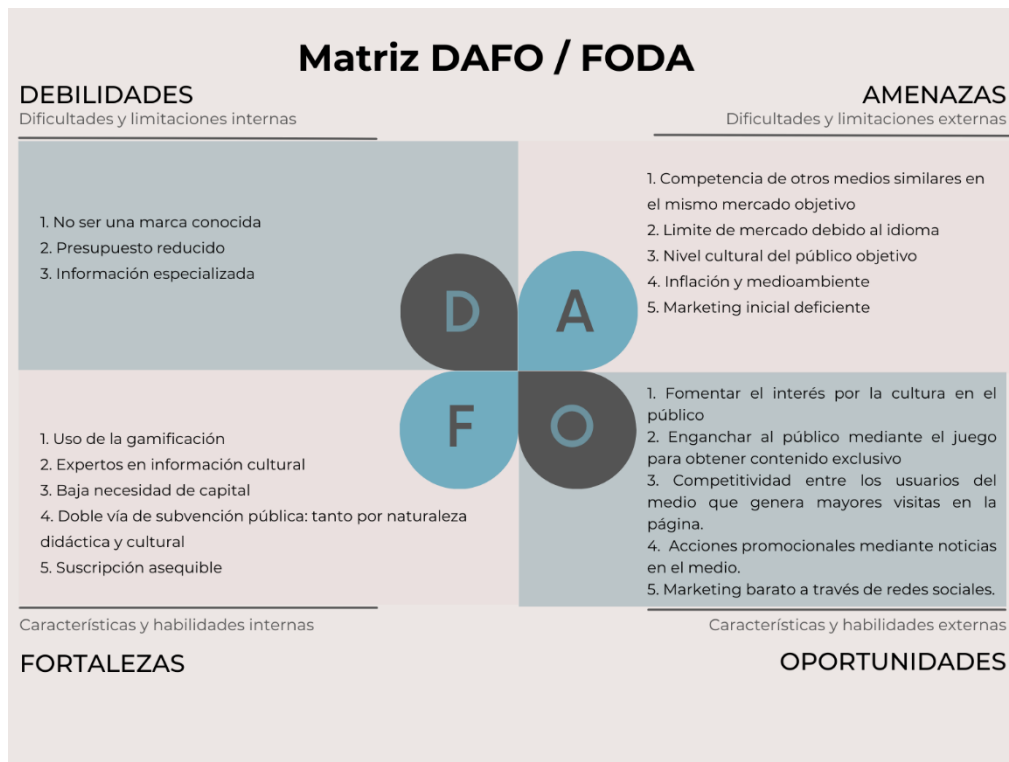
Se trata de un tipo de análisis muy extendido desde la década de 1960, tras la publicación del libro *Business Policy: Text and Cases*, cuyo primer capítulo, aunque sin usar el acrónimo específico, hace uso del análisis FODA, siendo sus mayores promotores, para décadas posteriores ser considerado por autores académicos sobre gestión y empresa como una gran herramienta de análisis, y como postula Henry Mintzberg en su obra *Strategy Safari*, académico canadiense, sobre la influencia del libro. Rápidamente se convirtió en el libro más popular del campo de estudio, así como la voz dominante de esta escuela de pensamiento (Mintzberg, 1998, p.32) La escuela de pensamiento a la que se refiere, el diseño estratégico, se convirtió en una de las 'escuelas' de pensamiento de la estrategia empresarial, que aunque no iniciada por los autores de *Business Policy*, sirvieron como referente y promotores de la misma, debido a la eficacia del uso del análisis FODA para conocer la empresa y permitir dirigir la estrategia de la empresa en base a sus resultados, y por ello, consideramos legítimo y útil el uso de este análisis para nuestra empresa.

Como herramienta de 'soporte' al análisis FODA, al ser una herramienta a utilizar en base a los resultados de este análisis, utilizaremos otra herramienta, surgida posteriormente, conocida también en base a un acrónimo, la matriz CAME, cuyas letras (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) hacen referencia a las del nombre del análisis FODA, corrigiendo las debilidades, afrontando las amenazas, manteniendo las fortalezas y explotando las oportunidades, sirviendo no solo como soporte al FODA sino como una continuación del mismo, al permitirnos empezar a plantear de forma directa la estrategia a seguir de la empresa, pues con este análisis empezamos a decidir las acciones a emprender sobre las características observadas tras el análisis FODA.

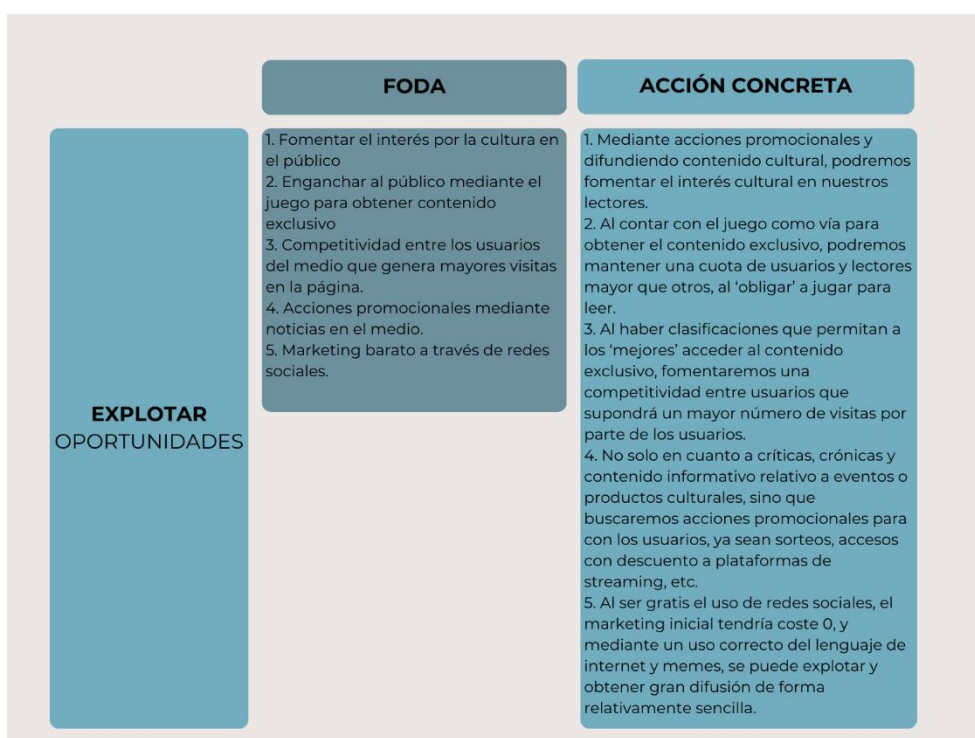
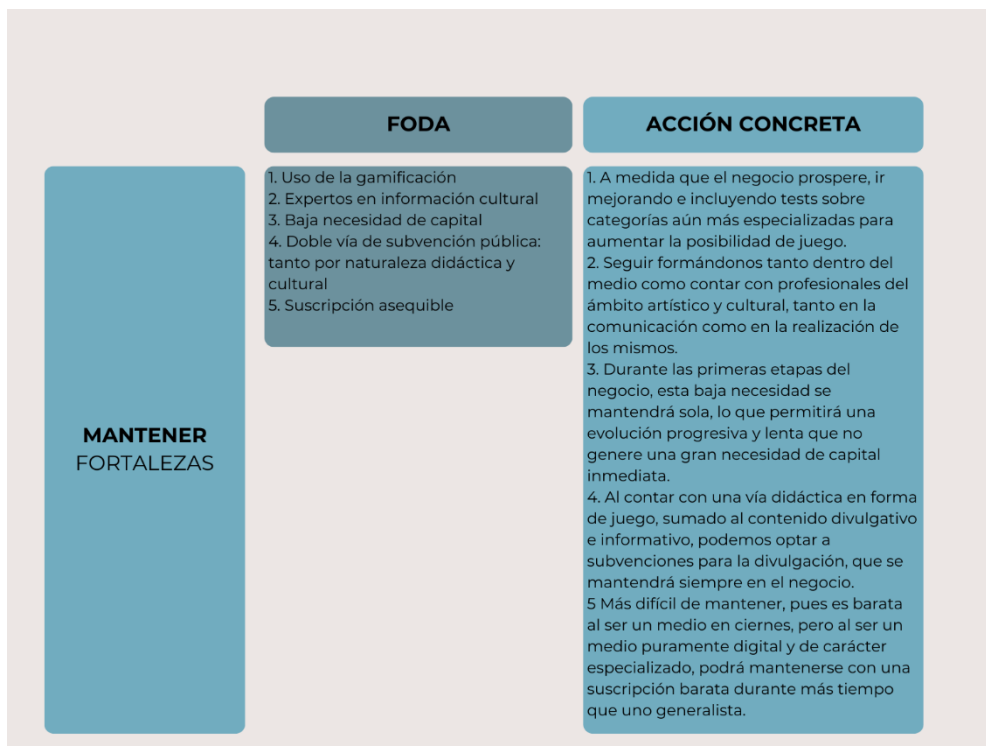
El uso de esta matriz no solo resulta muy útil dentro de una empresa recién formada para decidir su estrategia al saltar al mercado, sino que tras haber realizado el análisis FODA es, lógicamente, el paso correspondiente a seguir, por su carácter de apoyo a este análisis, a la vez que es un método altamente recomendado por autores académicos, *bloggers* y escuelas de negocios, a la vez que cuenta con un uso generalizado como soporte del FODA, encontrándose en artículos académicos, como en los que recoge la editorial Springer en su *Journal of Housing and the Built Environment*. Finalmente, el CAME no solo tiene la finalidad de apoyo al FODA, sino de empujar a la empresa en la dirección adecuada en base a sus características, habiendo 4 distintas estrategias de mercado: Estrategia Ofensiva, Estrategia Defensiva, Estrategia de Supervivencia y Estrategia de Reorientación Betancourt, D. F. (19 de abril de 2018) Aunque existen estrategias de mercado en base solo al FODA, al ser muy parecidas a las del CAME y surgir las del CAME en base a un análisis más exhaustivo, tomaremos estas últimas como referencia.



"Porque solo informar no era suficiente"



Fuente: Elaboración propia/ Canva.



Fuente: Elaboración propia / Canva.

Una vez terminado el análisis, en base a los resultados obtenidos de la matriz CAME, es el momento de decidir el rumbo estratégico de la empresa, y como ya se ha dicho anteriormente, existen 4 estrategias de referencia, en base a los resultados de la matriz.

-Ofensiva: Toma las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades. Consiste en enfocarnos en eso que somos buenos y que no lo son los demás, para poder aprovechar las oportunidades a las que la competencia no podría llegar.

-Defensiva: Consiste en la explotación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas. Su objetivo consiste en mantener la posición conseguida en el mercado.

-De Supervivencia: Tomamos las debilidades y las amenazas. Queremos sobrevivir en el mercado, por lo que debemos pensar en cómo mitigar o eliminar las debilidades para dar cara a las amenazas o que al menos, las amenazas no terminen por desaparecernos.

-De Reorientación: Busca detectar en dónde se ha estado fallando a nivel interno (debilidades) para empezar a aprovechar oportunidades que no podríamos conseguir sin antes tratar dichas fallas.

Siguiendo estas 4 estrategias como referencia, y con las limitaciones que tiene una empresa que acaba de empezar, consideramos que las dos estrategias más plausibles para nuestro modelo de negocio son la ofensiva y defensiva, al contar con un gran número de fortalezas y oportunidades, a la vez que tenemos un número considerable de amenazas a tener en cuenta. Debido a la imposibilidad de solventar las debilidades que son fruto de la poca presencia de nuestra empresa en el mercado y de unos recursos iniciales reducidos, la estrategia de reorientación se vuelve imposible para nosotros, así como la estrategia de supervivencia aunque no imposible, sí que puede resultar contraproducente, al menos en la estrategia inicial, donde hemos considerado más lógico y útil hacer uso de las numerosas fortalezas de nuestro modelo para aprovecharnos de las numerosas oportunidades presentes para una empresa como la nuestra, motivación que nos ha llevado a decantarnos por la estrategia ofensiva.

Sobre todo, por la fortaleza base y definitoria de nuestro modelo de negocio, el uso de la gamificación, que, al ser la propuesta de valor de nuestro medio, consideramos primordial su explotación para el éxito de nuestra empresa. A su vez, esta propuesta de valor general diversas oportunidades de carácter externo, tanto en el mercado per se, como puede ser su uso para la fomentación del interés en información cultural, como oportunidades surgidas por la estructura de nuestro modelo, como puede ser aprovechar la competitividad entre los usuarios en base a la tabla de clasificaciones del juego utilizado por nuestro medio como la baja necesidad de capital para acciones de marketing inicial gracias al extensivo uso de las redes sociales, que al ser nuestro modelo de carácter digital en su totalidad, las acciones de marketing online suponen un gran componente de la comunicación y publicidad de nuestra empresa.

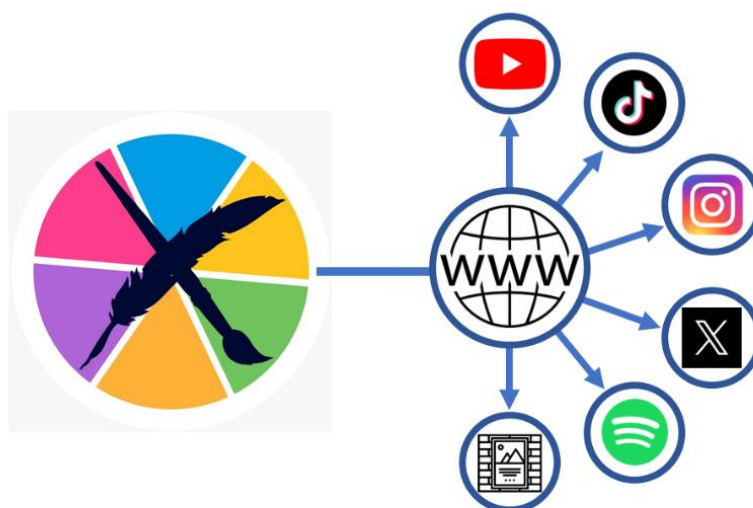
## CANALES: ¿DÓNDE SE PUEDEN LEER Y ESCUCHAR NUESTROS CONTENIDOS?

En este apartado definiremos los canales y las estrategias de comunicación transmedia que se emplearán para difundir y completar el mensaje del medio.

Entendemos el concepto de narrativa transmedia como “un proceso en el que elementos integrales de una ficción se dispersan sistemáticamente a través de múltiples canales con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente, cada medio hace su propia contribución única al desarrollo de la historia” (Jenkins, 2009). Así, comprendemos que para desarrollar una estrategia transmedia funcional, y que se ciña a la definición, se deberán de dividir los contenidos del medio en distintas plataformas. Eso sí, todas y cada una de las partes deberán orbitar alrededor de la idea principal, su función primera centrándose en completar la misma y provocar que el conjunto de estas sea más satisfactorio para el usuario que el consumo de una sola.

*La Culturería* va a usar como medio principal de comunicación su página web, ahí donde se publicarán todos los artículos, reportajes y entrevistas redactadas por el equipo y donde se llevará a cabo el concurso semanal. Sin embargo, empleará la narrativa comunicacional transmedia para expandir la información que ofrece y atraer a distintos públicos, haciéndoles partícipes en la misma. De esta forma, la audiencia de cada plataforma asumirá un rol activo que generará una expansión y construcción de la narración informativa.

Por tanto, la expansión del medio se realizará a través de redes sociales como YouTube, TikTok, Instagram, X o Spotify, y cartelería.

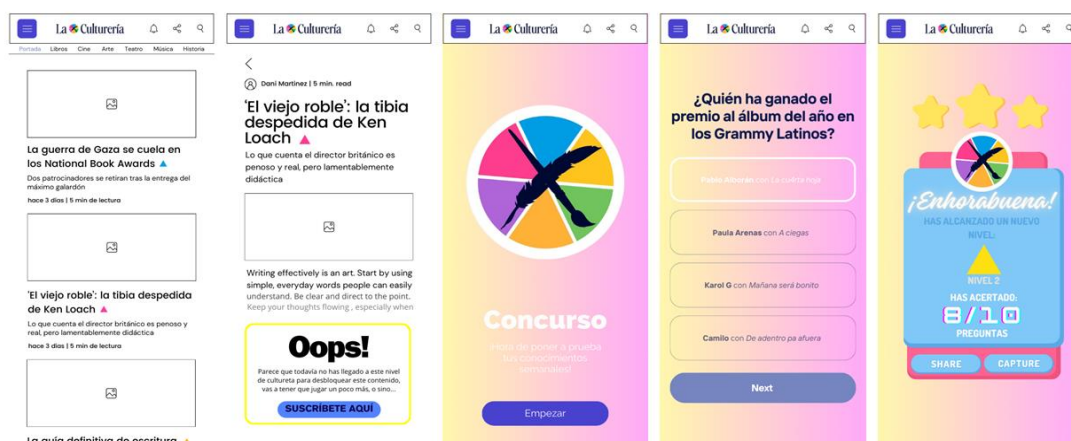


Esquema de la narrativa transmedia de *La Culturería*. Fuente: Elaboración propia / Canva.



## Aplicaciones, plataformas, medios, canales y formatos que se emplearán para la expansión:

La **página web** de *La Culturería* será el canal donde resida el medio en sí mismo y donde se procurará aunar a todas las audiencias para introducirlas en el mecanismo de gamificación. En esta página web se publicarán todos los artículos, reportajes y entrevistas de actualidad relativos a cultura elaborados por el equipo de redacción del medio. Sin embargo, los usuarios, o prosumidores, tan solo podrán acceder al contenido que les permita el nivel que tengan. Así, si un usuario es nivel 1, no podrá acceder a los contenidos de nivel 2 o superiores, pero estos niveles se podrán ir consiguiendo a medida que se vayan acertando las preguntas del concurso semanal, siendo posible llegar a desbloquear todo el contenido. Todo este proceso se podrá eliminar si se escoge la opción de suscripción, donde se ingresará una cantidad determinada de dinero todos los meses para acceder libremente a toda la información.



Maqueta de la página web de *La Culturería*. Fuente: Elaboración propia / Canva.

Las **redes sociales** van a tener un peso fundamental en la narrativa transmedia de *La Culturería*. Esto se debe en gran parte a la enorme circulación de información que existe en ellas y a la gran facilidad que les dan a los pequeños medios a la hora de exponerse. Además, son formatos muy amigables con las páginas web, el formato principal del medio. De esta forma, al usuario le resultará muy fácil pasar de la red social en la que se encuentre al medio mediante un simple enlace. Además, en ellas se encuentran grandes grupos poblacionales a los que buscaremos captar como audiencias: españoles entre 25 y 34 años, que son los más activos en redes sociales (21,8%), seguido de los que tienen entre 35 y 44 años (20%). Dentro de la enorme cantidad de redes sociales que existen, se emplearán las siguientes:



- **YouTube:** en esta red social se publicarán entrevistas callejeras realizadas por el medio donde se pondrá a prueba el conocimiento general de cultura de la sociedad española, un formato de contenido muy popular en esta red social, así como en TikTok. Además, YouTube es la red social con más usuarios en España, con más 40 millones (lo que supone un 85,6% de la población total española), de los cuales el 39% son personas entre 32 y 45 años, un grupo poblacional que buscamos captar como audiencia.



Ejemplo de una entrevista callejera que se llevaría a cabo como contenido audiovisual para YouTube por La Culturería. Fuente: Elaboración propia / Canva.

- **TikTok:** esta aplicación nos permitirá publicar extractos de los momentos clave de las entrevistas callejeras en los que intentaremos evidenciar la carencia de conocimientos en nuestra área y ofreciéndonos como solución. También se grabará contenido dentro de las redacciones para que se pueda ver el ambiente, así como “retos” entre los redactores para que los usuarios empaticen y se familiaricen con los creadores. Los usuarios de TikTok son más jóvenes, la mayoría de entre 18 y 24 años, otro de los perfiles de audiencia que buscaría el medio.



Ejemplo de publicación en TikTok donde se emplearía un trend de la plataforma con los redactores para darlos a conocer. Fuente: Elaboración propia / Canva.

- **Instagram:** en esta red social publicaremos infografías y fotografías con los titulares y entradillas de las noticias más llamativas del día, buscando atraer a la audiencia a entrar en la página web, y se publicarían pequeños extractos tanto de las entrevistas callejeras como del ambiente en redacción. A nivel nacional contamos con 23,8 millones de usuarios en Instagram (50% de la población total del país), de los cuales la mayoría se encuentran entre los 25 y los 40 años, una variedad muy amplia que nos gustaría captar.



Ejemplo de publicación en Instagram con el titular de una noticia de última hora. Fuente: Elaboración propia / Canva.



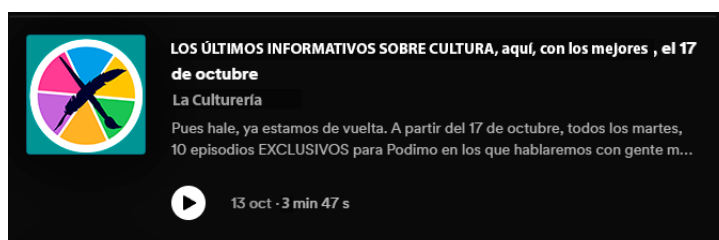
"Porque solo informar no era suficiente"

- **X:** la misión de esta red social será publicar los titulares y últimas horas que publique el medio, así como pequeños adelantos de preguntas que se harán en el concurso semanal a los distintos niveles.

*Ejemplo de publicación en Twitter donde se daría una pista sobre una pregunta del concurso semanal.  
Fuente: Elaboración propia / Canva.*



- **Spotify:** esta aplicación centrada en los contenidos de audio, tanto música como podcasts, nos servirá para publicar pequeños informativos de 5 minutos donde se recojan las noticias más importantes de la semana. El objetivo sería publicarlo el día anterior al del concurso, para que así las personas que no hayan estado siguiendo la actualidad puedan aun así presentarse al concurso.



*Ejemplo de unos informativos en formato podcast publicado en Spotify.  
Fuente: Elaboración propia / Canva.*

La **cartelería** también formará parte de la narrativa *transmedia* de *La Culturería*, así como pegatinas o *flyers* que se puedan encontrar por la calle. Esta cartelería, con un diseño sencillo pero que la marca sea fácilmente reconocible, presentará preguntas del concurso de semanas anteriores seguido de un código QR que, al ser escaneado, llevará al usuario directamente a la noticia en la que se hable de ese tema, resolviendo la pregunta. Eso sí, si el usuario no tiene el nivel necesario, tampoco será capaz de acceder a la totalidad del artículo.



*Ejemplo de cartel donde se usaría el código QR como puente hacia la página web.  
Fuente: Elaboración propia / Canva.*



## CONCLUSIONES

---

Tras un exhaustivo análisis del carácter de modelo de negocio, las características del medio en sí y su situación inicial en el mercado, así como la especificación de sus públicos objetivos y los perfiles de usuario más deseados, se pueden sacar diversas conclusiones para con los objetivos del medio, de los cuales los más destacables y de mayor importancia son: la doble vía de culturización de los usuarios mediante el juego y la información, un fuerte posicionamiento inicial en el mercado, su accesibilidad para todos los hispanohablantes sean de España o no, una futura diversificación de la información ofrecida y, sobre todo, fomentar el interés cultural de los lectores.

Por ello, las conclusiones obtenidas se basan tanto en los objetivos mencionados anteriormente como en las distintas características, tanto negativas como positivas, y la estrategia marcada para el medio, para responder si los distintos objetivos son alcanzables y en qué medida, así como en cuanto a la viabilidad del modelo de negocio en sí, ya sea como medio independiente o como nueva línea de un medio ya existente.

Tras los análisis DAFO y CAME, habiendo delimitado las distintas características del medio, se puede considerar que los objetivos iniciales, pueden ser cumplidos en su totalidad por los siguientes motivos:

La doble vía de culturización del medio a través de la gamificación está asegurada tanto por ser el propio valor añadido del medio, como por el público objetivo del mismo, con una población digitalizada acostumbrada a juegos flash o minijuegos sin ningún objetivo más allá de la diversión, con lo que se puede concluir que, un juego entretenido que a su vez ofrece contenido exclusivo que de otra forma habría que pagar, a la vez que da pie a una competitividad entre los usuarios con las tablas de clasificación semanales, tendrá éxito en su intención tanto de mantener el interés de los usuarios como en el objetivo de servir el medio como fuente de culturización doble con el juego y la información del medio en sí.

El fuerte posicionamiento inicial del medio, aunque no totalmente seguro, gracias a las posibilidades de marketing barato que ofrecen las redes sociales, donde se encuentran gran parte de los usuarios pertenecientes a nuestro público target, así como la falta de medios de información cultural extremadamente dominantes, y sumado al carácter algo más informal del medio, tanto en la forma de difundirse y con el valor añadido del juego, se puede conseguir de forma considerablemente fácil, haciendo uso de tendencias y eventos importantes en redes sociales para difundirse de forma más eficiente y la 'gratuidad' del medio que generará un interés inicial considerable en los futuros lectores, en un panorama de medios informativos casi mayoritariamente de pago sin ningún tipo de opción para acceder a su contenido exclusivo de forma gratuita.

La accesibilidad a todos los hispanohablantes es algo totalmente seguro, mediante el uso de un lenguaje neutro y sin excesiva sobriedad en la redacción, que permita no solo una fácil comprensión y accesibilidad de los usuarios dentro de España, algo que favorecerá al medio al predominar en muchas ocasiones un lenguaje excesivamente cargado en información cultural, así como permitirá el acceso y fácil comprensión de la información por parte de usuarios fuera de España, al buscarse usar un lenguaje de fácil comprensión y sin expresiones usadas únicamente en el territorio español.



La futura diversificación de la información, y por tanto también una futura diversificación de los juegos/test ofrecidos, es un objetivo casi seguro en el caso de triunfar el medio, siendo el objetivo futuro más asequible al solo necesitar más trabajadores para ello, tanto en materia de redacción como de mantenimiento de la página web y del servidor de la página y del juego.

Fomentar el interés cultural de la población es el objetivo más importante del medio, que gracias a la doble vía de culturización del medio y gracias a su lenguaje asequible para toda la población, consideramos un objetivo casi seguro a cumplir. Esto es tanto por el carácter cultural propio del medio como por el uso del juego y la competitividad que este genere, fomentando el interés de los usuarios a tener mejores posiciones en la clasificación del juego y por tanto, culturizándose para ganar acceso exclusivo a información cultural que también les servirá para culturizarse aún más.

Tras considerar los objetivos iniciales del medio cumplidos o de éxito futuro asegurado, podemos concluir que el medio no solo sería viable sino que, gracias a la falta de medios culturales de acceso a toda la población, pues suelen estar muy marcados por un necesario bagaje cultural elevado para su total comprensión, puede ser un éxito, sobre todo en la población más joven y por tanto, aunque interesados en la información cultural, sin una gran nivel de cultura anterior, lo que les dificulta el consumo de información cultural de muchos otros medios, así como por el uso de las redes sociales para la difusión y publicidad del medio será más fácil conectar con estos usuarios, con una publicidad más cercana a una población joven y un lenguaje relajado y de fácil comprensión. Por todos estos motivos, podemos asegurar la viabilidad del medio y su comercialización como servicio independiente, pudiendo fácilmente aumentar el servicio de información ofrecido una vez aumente la plantilla de la empresa.

Estas conclusiones se fundamentan no solo en el valor añadido del medio con la incorporación de la gamificación, muy importante en el éxito del medio, sino en las numerosas oportunidades que tiene tanto por ser un medio digital, sin requisitos excesivamente altos en la financiación y mantenimiento económico de las diversas actividades como en las oportunidades del medio surgidas del mercado de la información cultural especializada, más alejada de la población general por su bagaje cultural previo casi indispensable para el consumo de algunos medios específicos, como por el uso de tecnicismos en todos los medios de información cultural.

Esto permite a nuestro medio instaurarse de forma relativamente sencilla como el medio cultural de los jóvenes por excelencia, al no contar con el lenguaje excesivamente cargado y sobrio que caracteriza a muchos de los medios de información cultural existentes y por el uso del juego para fomentar el interés cultural y la competitividad de los usuarios para obtener contenido gratuito que normalmente sería de pago, una fórmula muy exitosa en casi todos los juegos *free-to-play* actuales, que son de los videojuegos más consumidos de forma general. Por esto, aún si no se puede asegurar el éxito total en una población menos digitalizada, aunque también sea relativamente sencillo por el lenguaje relajado y comprensible que servirá como punto de interés a todos los interesados en la información cultural, pero sin una formación cultural elevada previa, sí que se puede asegurar el futuro éxito en los públicos más digitalizados, que constituyen nuestro público objetivo.



## FUTURAS LÍNEAS DE NEGOCIO: EL PORVENIR DE NUESTRO PROYECTO

---

Las líneas de negocio son el proceso por el cual se busca diversificar y expandir la actividad de una empresa, ofreciendo un producto complementario con el objetivo de aumentar las oportunidades de negocio, ingresos o alcanzar una cuota de clientes aún mayor.

Para ello es fundamental conocer nuestro negocio y la necesidad de un posicionamiento en el mercado adecuado para garantizar la rentabilidad de la inversión en nuevas líneas de negocio. La idea es reforzar aquellos aspectos que hacen débil a nuestra empresa y reforzar su posicionamiento en el mercado.

Por ello nuestro objetivo va a ser ampliar nuestra actividad atrayendo usuarios que con el proyecto inicial nos resulta imposible conectar, además de mejorar la experiencia de interacción usuario-medio a través de los concursos.

La primera idea es crear una edición de nuestro medio en inglés para resultar accesible para un público más internacional fuera del habla hispana. Al hablar de una edición en inglés, no nos referimos a una mera traducción de la edición actual, si no que los temas y noticias estarían adaptadas más a un mercado de habla inglesa con los intereses de su mercado. Por ello el contenido de los concursos semanales también cambiaría para que tuviera relación con los temas que trata el medio.

La segunda idea consiste en ampliar la modalidad de los concursos para que la experiencia de los concursos, que es el principal activo diferenciador de nuestro medio, sea mucho más atractiva y competitiva para los usuarios. Además de mejorar la experiencia del usuario, el objetivo también es que el tiempo medio del usuario en nuestra página aumente y fidelizarlo. Algunos de los ejemplos de las nuevas modalidades de concurso sería asociar imágenes con conceptos, juegos relacionados con la memoria o puzzles para relacionar conceptos. Todas las modalidades estarían acompañadas de su consiguiente resolución y ampliación para no perder la funcionalidad informativo-educativa.

Como tercera línea de negocio, aunque más ambiciosa que las anteriores realizaríamos distintas ediciones especializadas (siempre relacionadas con la cultura) empezando por ciencia, deportes y arte y literatura, todas ellas bajo el sello de *La Culturería*. Diversificando el producto y especializándolo lograríamos ediciones mucho más ampliadas en cuanto información se refiere y un alcance superior con la consiguiente fidelización del usuario y un aumento considerable en el tráfico de nuestra web. Aunque se trata de una inversión y una apuesta de negocio muy arriesgada hablamos de un supuesto en el que nuestro producto está muy asentado en el sector de la empresa informativa, consolidando nuestro posicionamiento en el mercado.

Por último, para lograr la expansión de nuestro negocio mediante las ideas planteadas anteriormente apostaríamos por *partnerships* o asociaciones con diversas empresas. Una *partnership* es una alianza comercial entre dos empresas con el objetivo de lograr beneficios mutuos como expansión en el mercado, crecimiento de ambas marcas a través de campañas publicitarias, acercarse a un público que por la naturaleza de ambas empresas pueda ser similar, asegurar la visibilidad de ambas marcas o fidelizar clientes.



Por ello entre las empresas con las que nos interesaría empezar una partnership deben ser empresas relacionadas con la cultura, de carácter didáctico o relacionadas con la empresa informativa. Las que más se ajustan a nuestras necesidades son: *Wuolah* o *Duolingo*.

*Wuolah* es una plataforma en la que estudiantes universitarios suben, comparten y descargan apuntes. La plataforma cuenta ya con 4 millones de usuarios y se realizan una media de 180k descargas diarias. En España es una de las plataformas en las que los estudiantes universitarios más confían y usan periódicamente. Tanto por el perfil del usuario medio como el carácter didáctico de la plataforma, pensamos que una partnership entre los dos negocios puede ser muy beneficiosa.

Otra partnership en la que estamos interesados es Duolingo. Duolingo es una empresa ya asentada con una exposición muy amplia tanto entre los adultos como en gente joven. En los últimos 3 meses una cantidad aproximada de 80,5 millones de personas visitaron su página web. Además, el país en el que más se consume su contenido es EE. UU. (23,74 % de su cuota de mercado a nivel internacional) lo que nos ayudaría considerablemente en nuestra intención de expansión internacional. Las características de esta empresa tanto por el tipo de usuario que atrae como por la naturaleza de su actividad es muy compatible con nuestros intereses.



## BIBLIOGRAFÍA

---

Arias, L. E. A. R. (s. f.). *Gerencia de Mercadeo - El AN Lisis PEST*. 3w3search.com.  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Betancourt, D. F. (19 de abril de 2018). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. De Ingenio Empresa  
[www.ingenioempresa.com/analisis-came](http://www.ingenioempresa.com/analisis-came)

Cartes, D. (2014). Historia y uso pest. *www.academia.edu*.  
[https://www.academia.edu/8813409/Historia\\_y\\_uso\\_pest](https://www.academia.edu/8813409/Historia_y_uso_pest)

Criado, A. (2023). Siete de cada diez españoles utilizan ya diarios digitales para informarse. *El Español*. [https://www.elespanol.com/invertia/medios/20230608/espanoles-utilizan-diarios-digitales-informarse/769673277\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/medios/20230608/espanoles-utilizan-diarios-digitales-informarse/769673277_0.html)

Forner, P. (2023) *Estadísticas uso de Redes Sociales en 2023 (Informe España y Mundo), Una Vida Online*. Available at:  
<https://unavidaonline.com/estadisticas-redessociales/#:~:text=cuenta%20de%20Instagram,-,Estad%C3%ADsticas%20de%20usuarios%20de%20TikTok%20en%20Espa%C3%B1a,la%20poblaci%C3%B3n%20total%20del%20pa%C3%ADs>.

Gutiérrez, M. E. (2023, 26 enero). *Resumen ejecutivo*. Enciclopedia Económica.  
<https://enciclopediaeconomica.com/resumen-ejecutivo/>

Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).  
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2022). Nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años) [Conjunto de datos; INE]. En *INE*.  
[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925481659&p=%5C&pa\\_gename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=%5C&pa_gename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888)

Jenkins, H. (2009) *The revenge of the origami unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling (well, two actually. Five more on Friday) - Pop Junctions*, Henry Jenkins.  
[https://henryjenkins.org/blog/2009/12/the\\_revenge\\_of\\_the\\_origami\\_uni.html](https://henryjenkins.org/blog/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html)

Llaneras, K., Andrino, B., (2021) ¿Atrapado con tus padres? Por qué los jóvenes españoles tardan más en irse de casa que los europeos. *El País*.  
<https://elpais.com/espana/2021-06-26/atrapado-con-tus-padres-por-que-los-jovenes-espanoles-tardan-mas-en-irse-de-casa-que-los-europeos.html>

Martínez, A. (2022, 15 octubre). ¿Cuáles son las ocho ciudades con más días de lluvia en España? *La Razón*.  
<https://www.larazon.es/espana/20221015/y7n3vad3svg55dea3z7zvks3gi.html>



Masip, J. G. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ice*, (3096).

[https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057\\_Los\\_Grupos\\_de\\_Interes\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_propuesta\\_de\\_valor\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas)

Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España. Ayudas a las industrias culturales [Ayudas a las Industrias Culturales | Ministerio de Cultura y Deporte](#)

*Narrativa comunicacional transmedia* (2018) *Observatorio de Tecnologías*. Available at: <https://perio.unlp.edu.ar/sitios/observatoriodetecnologias/narrativa-periodistica-transmedia/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, MAY y Ferreira, JJP (2011). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. *Revista africana de gestión empresarial*, 5 (7), 22-30.

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

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24844w/M3\\_propuesta-de-valor.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24844w/M3_propuesta-de-valor.pdf)

Peçanha, V. (2022, December 14). *Buyer Personas: entiende qué son y aprende a crearlas*. Rock Content - ES.

<https://rockcontent.com/es/blog/buyerpersonas/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20las%20buyer,gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20en%201983>

Ronda Iglesias, J., & Alcaide, J. L. (2010). El periodismo especializado: el gran reto del periodista. *La dinámica periodística: perspectiva, contexto, métodos y técnicas*.

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/74193/Pages%20from%20Ambitos-10-7.pdf>

Statista. (2021, 25 agosto)

*Porcentaje de la población que realizó actividades culturales según edad España 2019*.

<https://es.statista.com/estadisticas/510168/porcentaje-de-espanoles-que-realizaron-actividades-culturales-por-actividad-y-edad/>

Thompson, I. (2005). *La Segmentación de Mercado*. AcciónEduca.org. Recuperado 20 de noviembre de 2023, de

[https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado\\_1563828020.pdf](https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf)

Una Vida Online. (2023). *Estadísticas Uso de redes sociales en 2023 (Informe España y Mundo)*.

[https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/#:~:text=Los%20espa%C3%B1oles%20entre%2025%20y,%2044%20a%C3%B1os%20\(20%25\)](https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/#:~:text=Los%20espa%C3%B1oles%20entre%2025%20y,%2044%20a%C3%B1os%20(20%25))

Vargas-Machuca Rosano, R. (2013). La gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la cibercultura. (Trabajo Fin de Máster Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

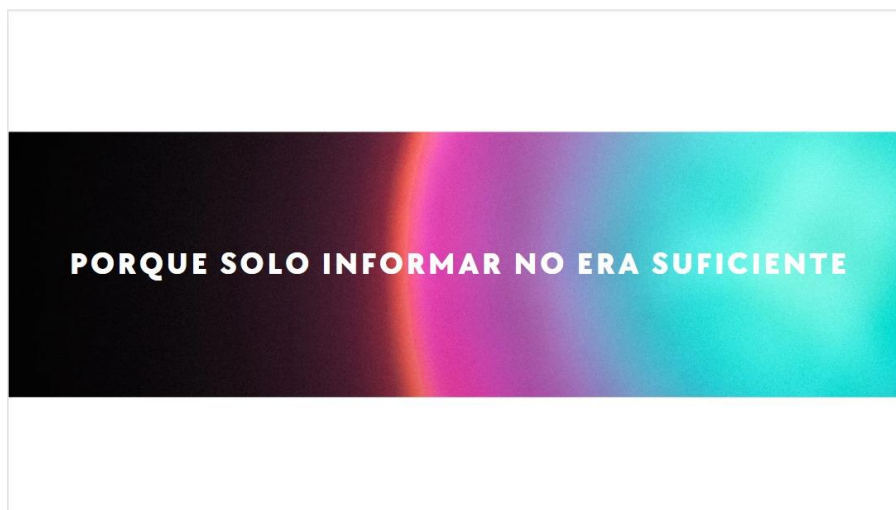
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/74193/Pages%20from%20Ambitos-10-7.pdf>



"Porque solo informar no era suficiente"

## ANEXO

### DIAPPOSITIVAS DE LA PRESENTACIÓN





"Porque solo informar no era suficiente"





"Porque solo informar no era suficiente"

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**Redes sociales**  
Nuestro principal cliente se encuentra en las redes sociales (un 40% de lo usuarios están compuestos por los jóvenes entre 16 y 34 años). En cada una de las redes sociales se publica contenido que expande la narrativa del medio. Se usan las siguientes: YouTube, TikTok, Instagram, X y Spotify.

**Cartelería**  
Nuestra cartelería está compuesta por preguntas llamativas de actualidad de cultura acompañadas de códigos QR que conectan directamente con nuestra página web.

### ¿YA LO HAS PENSADO?

**RESPUESTAS:**

- DAMA CON ABANICO DE KLIMT SE VENDIÓ POR 100 MILLONES DE EUROS**
- LUIS MATEO DÍEZ HA GANADO EL PREMIO CERVANTES 2023**
- RIDLEY SCOTT ES EL DIRECTOR DE LA PELÍCULA NAPOLEÓN**

Entonces...

## ¿TE PONES A PRUEBA?

La Culturería

Fuente: Elaboración propia / Canva.



"Porque solo informar no era suficiente"

## TABLA PESTEL

CONDICIONANTES	DESCRIPTOR	IMPORTANCIA DEL 1 AL 3	DURACIÓN A CORTO (CP), MEDIO (MP) O LARGO PLAZO (LP)	OPORTUNIDAD	AMENAZA	
POLÍTICOS	P1					
	P2	Subvenciones	2 LP	X		
	P3	Libertad de prensa	3 LP	X		
	P4	Política comercial	3 LP	X		
	P5	Libertad ideológica y de pensamiento	3 LP	X		
	P6	Educación pública	2 LP	X		
ECONÓMICOS	E1	Fluctuación de los precios	2 CP		X	
	E2	Tasa de desempleo	1 MP	X		
	E3	Aumento del coste del personal	2 MP		X	
	E4	Costes de acceso a la cultura	1 MP		X	
	E5	Financiación de inversores del sector o	3 LP	X		
	E6	Publicidad y valor económico de visitas	3 MP		X	
SOCIALES	S1	Demografía	3 LP	X		
	S2	Brecha digital	2 CP		X	
	S3	Nivel cultural	3 MP	X		
	S4	Tendencias	2 MP		X	
	S5	Digitalización	3 LP	X		
	S6					
TECNOLÓGICOS	T1	Acceso a las nuevas tecnologías	3 CP	X		
	T2	Ciberseguridad	2 LP		X	
	T3	Conectividad	3 CP	X		
	T4	Personalización digital	2 LP	X		
	T5					
	T6					
ECOLÓGICOS	EC1	Aspectos éticos y deontológicos	3 LP	X		
	EC2	Concienciación ecológica	2 LP	X		
	EC3	Poco impacto medioambiental	1 CP	X		
	EC4					
	EC5					
	EC6					
LEGALES	L1	Ley de Defensa de la Competencia	1 LP		X	
	L2	Ley de Servicios de la Sociedad de la In	2 CP		X	
	L3	Ley de Protección de Datos	3 LP		X	
	L4	Ley de Propiedad Intelectual	2 MP	X		
	L5	Ley General de Comunicación Audiovis	3 LP		X	
	L6	Ley de Marcas	1 LP	X		

Tabla Excel de Pestel. Fuente: Elaboración propia.