



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE UNA RED SOCIAL DE PUBLICACIONES PARA LA ERA DIGITAL 3.0: SPREADWORD

Autor: IGNACIO PÉREZ SASTRE

Director: ALFONSO PEDRO FERNÁNDEZ DEL HOYO

Madrid  
JUNIO 2015

IGNACIO  
PEREZ  
SASTRE

DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE UNA RED SOCIAL DE PUBLICACIONES PARA LA ERA  
DIGITAL 3.0: SPREADWORD



## ÍNDICE

1. RESUME/ABSTRACT.....	4
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	6
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	8
PARTE I: ANALISIS DE LA SITUACIÓN.....	14
1. Entorno.....	14
a. Entorno general.....	14
b. Entorno específico.....	20
2. Mercado.....	23
a. Clientes.....	23
b. Competidores.....	28
3. Empresa.....	29
4. Diagnóstico.....	30
PARTE II: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO: SPREADWORD....	32
4. OBJETVOS Y ESTRATEGIAS.....	32
5. MARKETING-MIX DEL PRODUCTO.....	35
a. Producto.....	35
b. Precio.....	38
c. Distribución.....	42
d. Comunicación y presupuesto.....	43
i. Estrategia Primera.....	48
6. CONCLUSIONES.....	52
a. Conclusiones generales.....	52
b. Conclusiones personales.....	53

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	54
8. BIBLIOGRAFIA.....	55
9. ANEXOS.....	57
a. ANEXO A.....	57
b. ANEXO B.....	58
c. ANEXO C.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	9
Figura 2.....	11
Figura 3.....	15
Figura 4.....	20
Figura 5.....	29
Figura 6.....	39
Figura 7.....	42
Figura 8.....	43
Figura 9.....	44
Figura 10.....	45
Figura 11.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	26
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	50
Tabla 4.....	50
Tabla 5.....	51

## 1. RESUMEN/ABSTRACT

### a. Resumen

El siguiente trabajo desarrolla el modelo de negocio de una Startup cuyo objetivo es ofrecer un servicio digital para la síntesis y personalización de todos los medios digitales de prensa escrita. Dicho trabajo comienza con un análisis del entorno, de los clientes, de los competidores y de la empresa, con el objetivo de conocer bien un lugar y posicionamiento perfecto donde se va a crear la empresa: SpreadWord. Con el análisis definimos el lugar idóneo para el lanzamiento de la empresa, ofreciendo un servicio de personalización de un periódico digital que sintetiza todos los medios digitales de información escrita para hombres y mujeres con estudios universitarios, actualmente trabajando de entre 20 y 55 años de clase media-alta. De esta forma poder diseñar un modelo de negocio con un horizonte temporal de 5 años y basado en el marketing-mix. SpreadWord facilita una visión general de las noticias de los temas específicos que interesan al usuario, a un precio asequible para el target y superior a la competencia ya que la inversión en la aplicación es mucho mayor. El trabajo finaliza con la viabilidad comercial de dicho modelo de negocio.

Palabras clave: Startup, modelo de negocio, plan de marketing, marketing-mix, viabilidad comercial., medios digitales de prensa escrita.

### b. Abstract

The following project develops the business plan of a start-up focused on the digital news for the customization and resume of every digital press media. This project begins with the analysis of the environment, the clients, the competitors and the business, in order to achieve the perfect location and positioning with which SpreadWord should develop its activity. As a result of this analysis we were able to define the perfect place to develop this product, offering a customize service focused on giving the best customer experience on the synthesis of

different news from different press digital media for men and women with university studies and currently working between 20 and 55 years old from a middle-high social class. In this way, being able to design a successful business model in a 5 year period based on the marketing-mix. Spreadword, gives you a fast vision of what is going on at the moment about the specific topic the user chose with a price slightly higher than competitor's. This project concludes with the approval of the commercial viability of the business model.

Key Words: Startup, business model, marketing plan, marketing-mix, commercial viability

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### a. Objetivos

El objeto de este trabajo final de grado consta de una serie de aspectos clave: Por un lado realizar una revisión bibliográfica a través de la cual se identifique la necesidad buscada para por otro lado crear, desarrollar y finalizar un modelo de negocio para una empresa de tipo Startup, definir las características esenciales de dicho modelo así como la propuesta de valor, la identificación del público objetivo y los recursos a emplear para el correcto funcionamiento de la empresa.

Antes de realizar cualquier modelo, se plantea un análisis general integrado del modelo de la empresa, un análisis del entorno general y específico de la misma, en el cual podríamos definir el lugar para el desarrollo del negocio. Un análisis de mercado exhausto que nos permita identificar claramente el lugar que ocupa el producto de Spreadword en el mercado así como el potencial que tendría en el mismo. En este paso identifico el cliente y sus necesidades además de conocer las amenazas y las oportunidades del mercado.

Una vez realizado el análisis tanto general cómo específico del entorno de la empresa en cuestión, procedo a definir el modelo de negocio sobretodo focalizado en la actividad comercial y de marketing de la empresa, en definitiva el desarrollo de un plan de acción que siga los objetivos y la estrategia de la empresa: Spreadword.

### b. Metodología

Para la correcta consecución de los objetivos planteados anteriormente he hecho acopio de una serie de herramientas, utilizando tanto fuentes de tipo primario como de tipo secundario. De tipo primario, se ha utilizado la encuesta para conocer la opinión y la aceptación de dicho modelo de negocio, a través de una encuesta realizada en Google Forms compartido por correo electrónico y de redes sociales como Facebook, Google Plus y Twitter. Con un alcance total de 36 personas, dónde hemos podido recopilar una idea general del nivel de aceptación del producto, Spreadword, en el mercado además de

la viabilidad del modelo. Con estos datos hemos sido capaces de desarrollar y definir cada una de las variables del modelo de negocio.

De tipo secundario, hemos utilizado las siguientes fuentes: el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Agencia tributaria, Estudio General de Medios (EGM),...

Para definir el entorno general de la empresa para la identificación de entre muchas otras características, el lugar del desarrollo de negocio. En este aspecto hemos utilizado las siguientes herramientas: Para definir el entorno general de la empresa así como las características esenciales de la empresa, hemos utilizado el modelo DAFO (SWOT Analysis) de George Albert Smith Jr & C Roland Christenseny (1950s), Para definir el entorno general del mercado, utilizamos el modelo PESTL de Thomas (2007), para desarrollar el modelo de negocio, hemos utilizado el modelo “Canvas” de Alexander Osterwalder&Yves Pigneur (2009), para definir el nivel de competencia dentro de un mercado usamos: Las cinco fuerzas de Porter por Michael Porter (1979) y por último para desarrollar el plan de acción del marketing-mix: Las 4p’s de marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong entre muchos otros.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

#### a. Introducción

A la hora de la creación de una empresa, de ofrecer un servicio o producto a la sociedad, iniciando una actividad comercial, se tiene que definir con la ayuda de las herramientas anteriormente citadas un plan de negocio claro y conciso en el que se definan cada una de las características clave del negocio. En especial para este tipo de negocio online un plan de marketing perfectamente definido que ayude a la consecución de los objetivos y a la obtención de beneficios empresariales que garanticen la viabilidad de esta nueva Startup, para ello es necesario hacerse con un hueco en el mercado estable en el que desarrollar el plan de marketing estipulado, acorde con el resto de planes como el financiero, comercial, RRHH, ... creados para el desarrollo de la actividad. Todo ello tiene que garantizar una inclusión en el mercado efectiva y rápida.

Pero antes de plantear siquiera el desarrollar un modelo de negocio se ha realizado una investigación bibliográfica en la que identifica la necesidad para la cual hemos creado el modelo de negocio.

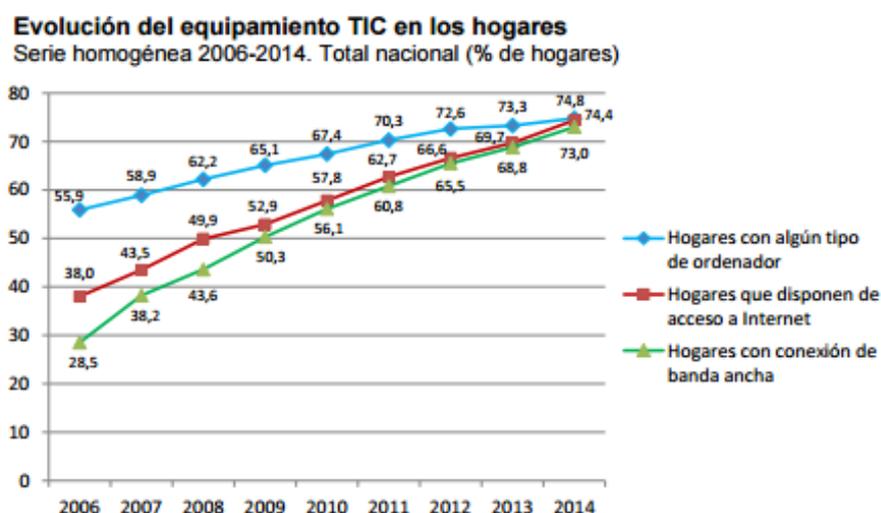
La clave de la investigación ha sido la de analizar el impacto de Internet sobre los medios escritos como la prensa o las revistas, las cuales en poco tiempo se han tenido que adaptar y reinventarse. “El camino hacia la completa digitalización y sustitución de la prensa en papel se está ya produciendo” (Díaz-Noci, 2009) con esta cita podemos remarcar que con la aparición de Tablet, Smartphones, Ordenadores, ... Cada vez más el papel va desapareciendo lo que provoca una revolución en Internet con los famosos libros electrónicos. A medida que vamos retrocediendo en el tiempo aparecen más autores que afirman el hecho del fin de una era estaba por venir, por ejemplo Boas, P. (2005) afirmaba en su artículo que el concepto de Bloguero que hoy conocemos como líderes de opinión en el mundo digital son la luz al final del túnel de los periódicos, este nuevo medio de comunicación crea una mayor credibilidad y segmenta mucho mejor a su público objetivo ya que al escribir en Internet accede a un universo poblacional mucho más extenso. Tucker, P. (2009) también analiza la situación de la prensa como la conocemos hoy en día, y llega a la conclusión que debido a la gratuita libertad de

información a través de Internet, el periódico físico se convierte en un negocio en declive que necesita reinventarse. El periódico o la revista se vuelven inútiles cuando posees en tu poder un dispositivo electrónico capaz de conectarse a Internet.

Según la encuesta realizada por el INE (2014b) sobre el “equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares” del año 2014, se podía comprobar el crecimiento de los hogares con Internet pasando de un 69% aproximado a un 74.4% y que de ese porcentaje un 77.1% accedían desde el teléfono. Actualmente en España hay un 96,4% de los hogares un al menos un teléfono móvil y el negocio del lector de libros electrónicos pasa de un 14% a un 20% en sólo un año.

En la siguiente figura del informe del INE (2014b) podemos observar cómo está creciendo el mercado a ritmos bruscos.

Figura 1



Fuente: INE (2014b) página 2

En el mercado claramente se encuentra la necesidad de una plataforma que sintetice todos los medios digitales de prensa revolucionando así el Quiosco analógico por uno digital pero actualizado al segundo y sin necesidad de desplazamiento. En resumen,

existen evidencias significativas para proceder a realizar el análisis del entorno para reconocer si es o no favorable para el desarrollo del modelo de negocio.

b. Presentación: SPREADWORD

Spreadword es una Startup que presenta un Modelo de Negocio muy focalizado en la estrategia de marketing y financiera puesto que en negocios online la mayor dificultad es como obtener un retorno económico de la inversión, cómo producir ingresos. El mercado de empresas de Internet es altamente competitivo y global, para ser eficientes en dicho mercado hay que elaborar una propuesta de modelo de negocio que rompa con los modelos convencionales de la competencia. Para este último propósito hemos decidido realizar un análisis “Canvas” propuesto por A.Osterwalder&Y.Pigneur en “Business Model Generation” (2010), pero con una serie de variaciones que permitan adaptar dicho análisis a un modelo de negocio online. Elegimos dicho modelo porque permite profundizar en el proceso de creación de valor de la empresa y recoge más información que los planes convencionales de Marketing o Financiero. Además de ser una de las herramientas más populares a la hora de construir modelos de negocio.

Figura 2

MODELO “CANVAS”

<b>Key partnerships</b> Posibilidad de alianza con los periódicos y revistas digitales. Cómo: - ABC - El Mundo - La Razón - Marca - As - Hola - etc.	<b>Key activities</b> Ofrecer un servicio de integración de toda la prensa digital en una sola aplicación. Proporcionar un medio de opinión a través de los debates públicos y privados.  <b>Key resources</b> Tangibles: - Equipos de información - Servidores. Intangibles: - Profesionales - Código de programación de la app. - Lealtad del usuario	<b>Value propositions</b> Red social de publicaciones Customización de un periódico digital Mantener informado sobre la actualidad informativa Ahorro de tiempo de navegación por las distintas páginas web. Visión rápida de la situación del mundo según tus intereses Posibilidad de establecer debates. Exclusividad respecto a la competencia	<b>Customer relationships</b> Relación de auto-servicio, el cliente crea su propio periódico según sus apetencias.  Channels Diseñada para varias plataformas móviles: - Android - IOS - Windows 10	<b>Customer segments</b> Edad de 16 a 65 años Hombres y mujeres en edad laboral Clase media-alta Especialmente para aquellos que se encuentran trabajando. Segmentación Multiplataforma
<b>Cost structure</b> Mantenimiento: App, Equipos de información y alquiler de servidores. Desarrollo: App, software Personal: Programador		<b>Revenue streams</b> Servicio gratuito para los usuarios pero se obtienen beneficios a través de la publicidad en la red social y por tasa de suscripción. Dos tipos de usuarios: - Spreadword Free - Spreadword Premium: Pago mensual		

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia: “Business Model Generation” (2010) A.Osterwalder&Y.Pigneur

Spreadword, es una red social de publicaciones, que consiste en la personalización de un periódico digital “a la carta”. El usuario puede seleccionar aquella información que le interesa leer todos los días, siendo capaz de actualizarse en unos minutos de la actualidad mundial. Dirigido a un público en edad laboral. Desde los 16 años a los 65 años, de clase social media-alta que les interese por motivos personales y laborales la actualidad informativa. Proporciona un universo de información muy amplio por lo que no sólo son periódicos convencionales sino todo aquello que use para sus publicaciones tecnología RSS. Cualquier revista, periódico, blog,... Los usuarios serán los que decidan qué tipo de noticias quieren y la procedencia de las mismas. La aplicación recogerá todas las noticias resumidas con hipervínculo a la página Web de origen. Cada noticia tendrá una zona para comentar y dar la opinión del usuario. Dichos comentarios

realizados se dispondrán en un apartado de la cuenta de cada usuario y saltará una alerta en cuanto se vuelva a comentar esa noticia. De esta forma se crea un debate.

Habrán dos tipos de usuarios, el primer tipo será del tipo **SpreadWord Free** y el segundo será **SpreadWord Premium**, el modelo será semejante al modelo de negocio creado por Spotify<sup>1</sup> analizado por GRUNDBERG, S. (2014, Noviembre 12).

El usuario Spreadword Free tendrá acceso a la app gratuitamente pero se verá obligado a ver publicidad y una restricción de número de periódicos vinculados en un periódico personalizado. En cambio, el usuario Premium no tendrá limitación alguna y podrá disfrutar de un espacio libre de publicidad y sin restricción de periódicos. Para los periódicos digitales será rentable puesto que se llevará un pequeño retorno por visualización de las noticias lo que sería una estrategia Win-Win<sup>2</sup>. De esta forma tener un contrato con los periódicos que generen mucho contenido y además poder publicitar sus noticias en Spreadword que estén vinculadas con su página web. Para proveer de dicho servicio usaremos tanto recursos tangibles como intangibles como el diseño del software de la aplicación. La aplicación irá actualizándose y mejorándose a medida que vaya creciendo la empresa.

Será factor clave de éxito que la aplicación genere un número considerable de usuarios en el primer mes y que exista un número considerable de periódicos digitales conectados con Spreadword. Además de los gastos de puesta en marcha de la aplicación en los diferentes sistemas operativos (Android, IOS y Windows 10 Mobile).

---

<sup>1</sup> Kevin Roebuck: "Spotify: High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors" Emereo Pty Limited, 2011

<sup>2</sup> Estrategia Win-Win: El Win-Win (traducido al español como ganar-ganar) es uno de los métodos de resolución de conflictos más aplicados en la actualidad. Tiene su origen en la teoría de juegos sin perdedor, es decir, dinámicas en las que, sea cual sea el resultado, ninguna de las partes involucradas pierde. De hecho, el lema central de su filosofía de acción es: "Todos ganamos".

<http://retos-directivos.eae.es/estrategias-y-tecnicas-de-negociacion-en-el-manejo-de-conflictos/>

Los principales gastos se generarán el primer año con el desembolso de la creación de la aplicación, los servidores, la constitución de la sociedad, el registro del nombre,...

Pero los años siguientes no habrá más que costes de mantenimiento de la aplicación. Lo cual permite que podamos obtener un rápido retorno de la inversión al vender un servicio y no un producto material. Así mismo, el plan de comunicación irá destinado a la generación de clientes (periódicos como ABC, El Mundo, El País,...) y posteriormente a la generación de usuarios. En un futuro la intención que tenemos es alcanzar la red de usuarios que tiene LinkedIn o Spotify.

En un principio se obtendrán beneficios por parte de la publicidad que se incluya en la aplicación siempre ofreciendo como incentivo a los clientes, los periódicos un espacio en la aplicación durante un periodo determinado. Más adelante la intención es que los usuarios SpreadWord Free se conviertan a usuarios de pago, SpreadWord Premium.

## PARTE I: ANALISIS DE LA SITUACIÓN

Para empezar un negocio es imprescindible analizar cómo de atractivo es el mercado, si el entorno, las variables más importantes del entorno pueden o no favorecer el desarrollo de dicho negocio y con ello averiguar si es o no recomendable introducirse en dicho mercado ya que voy a obtener una rentabilidad o no.

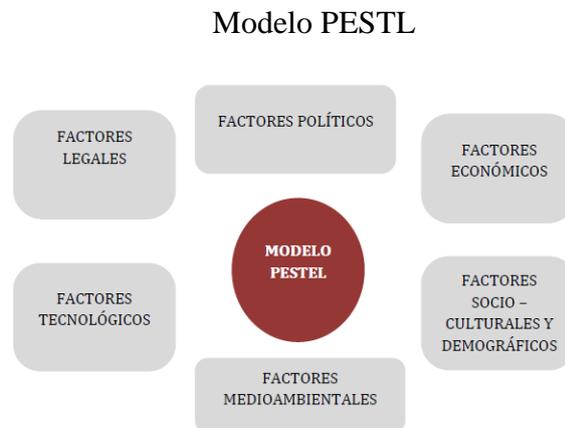
Por lo tanto, para analizar dicho entorno, dicho atractivo vamos a proceder a realizar un análisis general a través de la herramienta proporcionada por el modelo PESTL, que nos dará una visión del macro del entorno y el entorno específico a través de las Cinco Fuerzas de Porter, que nos da una visión del mercado en que va a desarrollarse el producto. Además de analizar el entorno también tenemos que analizar el mercado con todos sus competidores y realizar un diagnóstico de la situación.

### 1. Entorno: General y específico

#### ❖ **Entorno General:**

El entorno general son todas aquellas variables que afectan a Spreadword y que son externas al producto pero se ven directamente relacionadas con el mismo. Analizamos por lo tanto las características macro del lugar dónde se va a proceder a desarrollar la actividad empresarial. Para ello nos hemos servido del Modelo PESTL (Thomas, 2007), que analiza el entorno desde 6 variables:

Figura 3



Fuente: Thomas, 2007

En la figura 2 podemos observar las variables que contempla el modelo, en especial vamos a estudiar la zona geográfica de España como país que contemplamos idóneo para el lanzamiento del producto ya que poseemos un interés bastante alto por la información y más en los tiempos que corren actualmente con la inestabilidad política, la crisis, el descontento social, las elecciones autonómicas, las elecciones generales,... Es un buen momento para el lanzamiento de la aplicación puesto que facilitaría al usuario una visión actual del estado del país y del mundo. Una vez lanzada en este país podrá ser expandida a otros países puesto que la información es global y siempre hará falta un sintetizador de la información. Para analizar la viabilidad de dicho negocio procedemos a visualizar el estado de las 6 variables: Factores políticos, factores económicos, factores socio-demográficos, factores tecnológicos y factores legales.

a. Factores Políticos:

España es un país que tiene cierta estabilidad ya que forma parte de los países desarrollados y es parte de la Unión Europea, lo que da estabilidad al país. Por lo que en principio no tendría que influir en la actividad de la empresa. El nivel de confianza de los españoles por la clase política ha disminuido hasta mínimos, se ha eliminado el bipartidismo entre los dos partidos más importantes en España, ganando mucha importancia otras fuerzas políticas. España también es un país que se sitúa en el puesto 40 de 175 países en el índice de corrupción.

b. Factores Económicos:

España se encuentra desde 2007-2008 en una crisis financiera y que ahora se empiezan a ver los primeros brotes verdes de recuperación financiera. Aun así posee una alta deuda sobre el PIB español, en concreto un 96.3% en el segundo trimestre de 2014, así mismo un incremento del desempleo por encima del 25% y en la actualidad se encuentra en 23,78% corrigiendo la estacionalidad según INE (2015a). Desde 2013 venimos creciendo en el PIB de -0.6% a un 0.9% en 2014 y un 3.2% en lo que lleva de año, datos a primer trimestre de 2015 según los datos publicados por el INE (2015a) con la corrección de la estacionalidad. Estos datos muestran una lenta pero consolidada mejora de la situación financiera, aumentando el consumo desde un -1.4% en 2013 a un 1.6% en 2014 y disminuyendo el ahorro, con un aumento del consumo se están creando nuevos puestos de trabajo. Pero aun así nos encontramos en una situación todavía drástica puesto que sigue habiendo un 23,78% de paro según el informe del INE (2015c). También disminuyen las exportaciones de bienes y servicios de un 3.5% a un 2.4% y un aumento de las importaciones de un -2.7% a un

6.3% según INE (2015a). Lo que significa que estamos comprando servicios extranjeros en vez de servicios nacionales lo cual nos da una pista de que los bienes y servicios extranjeros son más baratos que los nacionales.

La tasa de ocupados pasa de un -3.3% en 2013 a un 1.2% lo que implica que se está generando empleo, poco a poco se va viendo la recuperación de España. Pero aun así sigue cayendo el coste laboral unitario en -0.5% produciendo empleo pero no de calidad, trabajos sin alta implicación.

El Índice de competitividad realizado por el Foro Económico Mundial sitúa a España en el puesto 35 un puesto menos que en 2013. Éste índice mide la capacidad de un país de prosperar.

En cuanto al IPC, España se encuentra en inflación negativa de -1.3% de enero de 2014 a enero de 2015 según el informe INE (2015b).

Atendiendo a los datos proporcionados por el Eurostat en 2014, España en 2006 tenía un coeficiente de Gini de 0.313 y ha crecido a 0,350 en 2012 lo que significa que ha aumentado la desigualdad de reparto de la riqueza, en especial este índice lo que expresa es que un 35% de la población posee toda la renta disponible por lo tanto se concentra más la riqueza y aumenta la pobreza.

España poco a poco va siendo más atractiva para las empresas ya que va reduciendo la deuda, va incrementando el empleo y aumentando el consumo pero muy poco a poco por lo que se incrementa la confianza en la inversión en empresas españolas como Inditex, Banco Santander, BBVA, ...

c. Factores Socio-culturales y demográficos:

España tiene una población de 46.507.760 habitantes a finales de 2014 con 408.901 nacimientos en el año 2014. Disminuye la tasa de natalidad, desde 2008 se ha reducido en un 18,1% siendo en 2013 de 9.11% y con ello la tasa de crecimiento vegetativo está por debajo de 1 lo que quiere decir que fallecen más personas de las que nacen lo que produce una descompensación y con ello una disminución de la sociedad por lo que aumenta la dependencia de menores de 16 años y la de mayores de 64 años.

El índice de fecundidad en 2013 está en torno al 1,27, lo cual no garantiza una pirámide de población estable ya que no supera la tasa de fecundidad de reemplazo de 2,1.

Con una disminución de la natalidad no se puede afrontar las pensiones ya que incrementa la edad de mortalidad y por ello hay un incremento de pensiones pero no un incremento de población activa suficiente para compensar las pensiones. Para Spreadword es un dato negativo ya que con el paso del tiempo disminuirán las personas entre las edades del público objetivo y por lo tanto el número de clientes.

Cabe reseñar que la población española se está empobreciendo y cada vez hay más familias con los dos miembros de la familia en paro que ya ni cobran paro. Además la altísima tasa de paro juvenil superior al 50% provoca que estos no coticen y sobrevivan con el sueldo de un familiar, lo cual hace peligrar la estabilidad del país.

d. Factores Tecnológicos:

España no se caracteriza por ser uno de los países más punteros en innovación tecnológica según el Ranking Global de Innovación de 2012, elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de Naciones Unidas (OMPI, 2014) y la escuela de negocios INSEAD. Situando a España en el puesto 27.

Nuestra empresa al ser una aplicación que proporciona una innovación tecnológica puede verse perjudicada por la mala imagen del país. También España es uno de los países con más pasos en la creación de un negocio y también con altas barreras legales a la hora de registrar un producto. Por lo que las numerosas complicaciones que existen en España para la constitución de una empresa dificulta mucho la innovación así como la inversión extranjera por dichas trabas.

e. Factores Legales:

España es un país con altos impuestos fiscales para empresas con sede española lo que en un futuro podría dificultar la expansión internacional al tener que pagar una alta tasa impositiva. Pero a su vez en el corto plazo posee ayudas para empresas tecnológicas, Startup, con el fin de fomentar el empleo emprendiendo.

f. Factores medioambientales:

Según el índice de desempeño ambiental (EPI)<sup>3</sup> que miden la salud ambiental y la vitalidad de los ecosistemas, España en el Ranking de

---

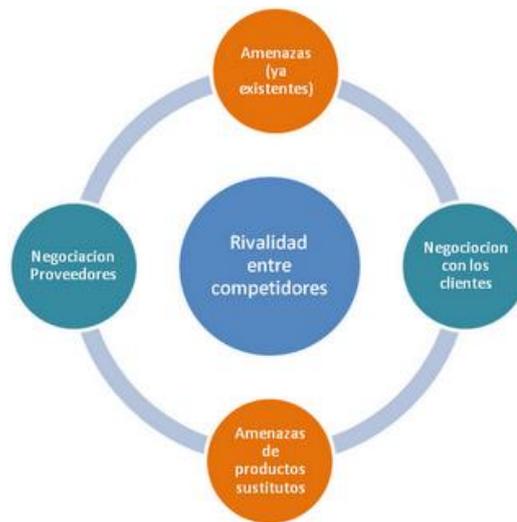
<sup>3</sup> <http://epi.yale.edu/>

países está situado en la posición 7 de 178 países analizados. Cuyo dato demuestra que España es un país preocupado por la sostenibilidad medioambiental.

❖ **Entorno Específico:**

Para conocer el entorno específico de la empresa vamos a usar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, Porter, M. (1985):

Figura 4



Fuente: <http://empresabelicar.blogspot.com.es/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>

i. Negociación con los proveedores:

Mi principal proveedor serían los periódicos y revistas digitales con sus noticias que generaran contenido en mi aplicación y dar atractivo a los usuarios potenciales para dejar de serlo. Además el proveedor de servidores y equipos informáticos.

En los primeros años no tendríamos alto poder de negociación debido a un pedido muy justo. Pero en los años siguientes ese coste aumentaría considerablemente así como la previsión de usuarios Premium.

Existe un número amplio de proveedores de noticias lo que hace que el coste de cambio sea reducido debido a la alta competencia.

ii. Negociación con los clientes: Habrá varios tipos de clientes:

- ❖ Clientes corporativos: son empresas que contratan dicho servicio para los dispositivos de sus trabajadores. Alto poder de negociación en base al volumen de compra del servicio. Además pueden incluso publicitarse en la app.
- ❖ Clientes de pago: Los usuarios Premium con bajo poder de negociación ya que existen pocos productos o servicios que satisfagan la necesidad que satisface Spreadword.
- ❖ Clientes publicitarios, aquellos que pagan por incluir su publicidad en la app gratuita. Al principio tendrán un poder de negociación alto debido a la poca afluencia de usuarios pero a medida que crezcan disminuirá su poder de negociación ya que Spreadword gana atractivo.

iii. Amenazas de productos ya existentes:

Existen aplicaciones que crean un periódico pero aún no están desarrolladas y no poseen un interfaz de usuario que sea sencillo y que proporcione una ventaja competitiva. Apps como Flipboard,

Feedly, Digg Reader, Pulse, Press, Pocket: La mayor amenaza la proporciona Flipboard. Son apps que tienen un alto número de usuarios pero que no consiguen desarrollar un modelo de negocio que genere beneficios.

iv. Amenazas de productos sustitutivos:

Los productos sustitutivos son todas las apps y páginas web que poseen las revistas y periódicos digitales, lo cual al usuario no gusta debido a la incomodidad de ver diariamente 7 apps distintas que muchas de ellas funcionan regular y que no te dan una visión general.

v. Rivalidad entre competidores:

Al ser una aplicación móvil tiene una alta competencia ya que cualquier persona de cualquier país puede crear una en cualquier momento y hacer sombra a Spreadword. Por lo tanto no existen casi barreras de entrada ante nuevos competidores. Una de ellas sería la ley de propiedad intelectual de las noticias que salen en tu aplicación.

## 2. Mercado

### ❖ **Cientes**

#### a. Identificación de la necesidad:

Para saber si realmente existe un mercado para Spreadword se tienen que encontrar la necesidad no satisfecha. En consecución de encontrar dicha necesidad se investiga cómo va evolucionando la sociedad y cómo van apareciendo nuevas necesidades latentes que sólo hay que poner forma en un producto o servicio. En concreto, se está produciendo un cambio que se inició con la aparición de Internet, esto conllevó un fenómeno llamado la Globalización, esto permite un conocimiento universal a través de Internet. Un incremento de competidores de los simples periódicos convencionales.

El papel se queda obsoleto y cada periódico se va haciendo cada vez más al mercado digital, pero aun así no consigue obtener el mismo nivel de beneficios producidos por los periódicos tradicionales lo que supone un cambio en el periódico convencional y se ve obligado a reducir costes a base de despidos de personal, reducción de tiradas,... Pero ahora se encuentran en esta situación cómo promuevo mi periódico digital y cómo lo hago más atractivo al cliente final y una vez resuelven eso cómo hacen para cobrar algo que por estar en Internet alguien te lo puede dar gratis, ¿qué ventaja competitiva ofrecen al mercado con su producto?

Además el usuario se encuentra con mucha información proveniente de muchos medios y no encuentra la manera de sintetizar dicha información en una sola herramienta, entonces vemos la necesidad de satisfacer dicha frustración pero haciendo de

intermediarios entre los medios de información escrita y el usuario o cliente final. Por lo tanto esta aplicación permite dar al periódico un ingreso extra por sus contenidos que de todos modos iban a ser gratuitos. Y a Spreadword le permite facilitar la satisfacción de dicha necesidad al usuario final.

b. Público Objetivo:

Una vez conocida la necesidad se dispone a identificar quién es el público objetivo de dicha necesidad para ello debemos segmentar la población con base a unos criterios: edad, sexo, estudiante o trabajador y clase social y salario o renta disponible:

Clase social y renta disponible: Es un servicio ofrecido para cualquier clase pero no todas las clases sociales tienen el mismo interés por la información, sobretodo aquella clase social que tiene estudios universitarios y se encuentra o estudiando o trabajando. Por lo tanto, la clase social debe ser media-alta puesto que estarán dispuestos a pagar por una cuenta Premium si lo vieran necesario.

Edad: De los 16 a los 65 años ya que ponemos la segmentación realmente en aquellas personas que tienen interés por saber que pasa a su alrededor y generalmente son estudiantes de bachillerato en últimos años, universitarios y sobretodo trabajadores que no tienen tiempo que perder.

Sexo: Dirigido hacia ambos sexos.

Estudios: Colegio, Carrera, Doctorado,...

En resumen, el público objetivo es todo aquel entre los 16 y 65 años que posea una clase social media-alta y que tenga intereses por la actualidad.

Una vez identificado el público objetivo hay que hilar más fino para llegar al grupo deseado:

- Estudiantes: Este tipo de usuarios son muy infieles y poco constantes, además están en una época poco productiva y no generan ingresos por lo que no son el grupo idóneo.
- Trabajadores con carrera universitaria: Este tipo de usuarios son más fieles y reconocen la calidad de un servicio, lo quieren todo sencillo y que exija el menor tiempo de uso. Tienen inquietudes, experiencias vividas, altos conocimientos, opinión basada en hechos,...Fácil de usar y con alta calidad de servicio. Estas características hacen que el servicio ofrecido en la aplicación sea más eficiente en este grupo social.

Por último tras identificar el grupo deseado realizaremos el posicionamiento de nuestro servicio:

Queremos destacar una serie de características:

- Interfaz de usuario fácil e intuitivo.
- Contenido ordenado e organizado con pestañas para poner artículos en pendientes de lectura.

- Servicio de calidad y multi-sistema operativo.

No queremos dar una imagen de un producto simple y nada innovador por lo que invertimos en la experiencia de usuario.

c. Tamaño de mercado

En este apartado definimos el tamaño real de nuestro target de mercado, a cuantos consumidores podríamos llegar. Estableciendo un filtro de edad de entre 23 años (fin de la carrera universitaria) y los 65 años (jubilación) y con estudios universitarios y que actualmente están ocupadas.

Tabla 1

Tamaño de mercado

Edad	%	Total	Ingresos	Smartphone
16-19 años	0,042	733.102	Bajos	100%
20-24 años	0,29	5.061.892	Bajos	100%
25-55 años	0,6758	11.795.954	Altos	100%
más de 55 años	0,193	3.368.776	Altos	75%
		<b>17.454.800</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Sabemos que en 2015 en el primer trimestre hay 17.454.800 empleados según INE (2015c) y de estos un 4.2% son de 16 a 19 años, un 29% de 20 a 24 años, un 67.58% de 25 a 54 años y un 19.3% mayores de 55 años según el informe publicado por INDESCAT (2015).

Por lo tanto tenemos un mercado de un total de  $29\% + 67.58\% + 19.3\% = 95.8\%$

$95.8\% * 17.454.800 = 16.721.698,40$  de los cuales un 29% de 20 a 24 años no nos interesan puesto que no producen ingresos lo

suficientemente altos debido a que no están trabajando la mayoría y están en proceso de formación además de el alto porcentaje que hay de paro juvenil superior al 50% según INE (2015c), por lo tanto tenemos un tamaño de mercado de 11.872.405,864 empleados. De los cuales el 35% es de clase social media alta, por el índice de Gini proporcionado por Eurostat (2015).

Entonces de los cuales el tamaño real es: 7.717.063 empleados. Pero no todos las personas mayores de 55 años saben usar un Smartphone o tienen uno por lo que no supondrían beneficio suficiente.

Para concluir, quito la población ocupada mayor de 55 años y al final tenemos un público objetivo con **6.304.841** empleados. Lo cual es un número bastante alto que favorece las posibilidades de éxito del modelo de negocio.

La estimación de demanda de los clientes es la siguiente para los próximos cinco años:

Tabla 2

Número medio de clientes al año

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Entorno Desfavorable</b>	100	300	1900	3000	5700	7200
<b>Entorno Medio</b>	125	450	2250	4000	6200	8000
<b>Entorno Favorable</b>	150	600	2500	5200	7000	9000

Fuente: Elaboración propi

### 3. Competidores

Spreadword, es una empresa que entra en un sector existente en el que tiene una competencia definida pero que no ha sabido encontrar un buen retorno económico de la aplicación. Tangibilizar la inversión que al fin y al cabo es la variable más importante y difícil en el mundo de internet.

La competencia directa de Spreadword es:

- Feedly: Es una de las que más amenaza suponen puesto que el interfaz de la aplicación es muy sencillo y muy deducible lo la hace de fácil manejo. Pero sigue sin conseguir el éxito que permita despuntar
- Digg Reader: es relativamente reciente pero no tiene una usabilidad buena y no es clara.
- Flipboard: Está para IOS y Android, viene preinstalada en los dispositivos IOS. La mayor amenaza, lleva más tiempo en el mercado que ninguna.
- Pulse: Se puede personalizar pero sigue sin poder hacerlo correctamente.
- Press: Segmenta los contenidos y te los guarda en leídos y no leídos pero sólo está para Android.
- Pocket: Guarda noticias. Se encuentra en IOS y Android

De todas estas hay dos que representan mayor competencia: Flipboard y Feedly, se encuentran el top 50 de aplicaciones en ambos sistemas operativos IOS y Android, mi principal ventaja

competitiva es que tengo definido cómo voy a generar contenido y cómo voy a cobrarlo de manera que obtenga beneficios por varias fuentes: Publicidad e usuarios premium. Además invertiré en dar la mejor experiencia de usuario y la mejor calidad de servicio a un precio asequible que no implica perjuicio para otras empresas.

#### 4. Empresa:

Figura 5  
Análisis DAFO

		Internal factors	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
External factors	Opportunities (O)	<b>SO Strategic options</b> Generate options here that use strengths to take advantage of opportunities	<b>WO Strategic options</b> Generate options here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
	Threats (T)	<b>ST Strategic options</b> Generate options here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategic options</b> Generate options here that minimise weaknesses and avoid threats

Fuente: Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regnér, Exploring Strategy Powerpoints on the Web, 10th edition ©Pearson Education Limited 2014

A través de un análisis DAFO (Hill, T., & Westbrook, R., 1997) podremos analizar las debilidades y amenazas de la empresa en el momento 0 de inicio de la sociedad para conocer cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa. Cómo es un análisis estático permite ver la situación en la que se encuentra actualmente.

Debilidades: Producto en construcción, poca experiencia en la creación de aplicaciones y en su comercialización. Nada de control de la

generación de contenidos puesto que son generados por los medios de prensa digital.

Amenazas: Alta competencia, altos costes de inversión inicial. Posible coacción de los periódicos y revistas digitales. Posible corto ciclo de producto.

Fortalezas: Pasión del equipo de trabajo, concepto innovador dentro del mercado de publicaciones. Alta experiencia de usuario y profundo análisis de mercado.

Oportunidades: Incluir en el mercado una idea que haga la vida más sencilla y menos dependiente del dispositivo móvil. Mucho potencial de expansión a otros países. Todos los competidores basan su negocio de cara al usuario sin reportar casi beneficio para el origen de las noticias, con este nuevo modelo de negocio ganamos todos, el proveedor de noticias, el usuario y SpreadWord.

## 5. Diagnóstico

Es un momento turbulento para lanzar cualquier producto, con la inestabilidad política y económica en España y demás partes del entorno general, creo que es un lugar que reúne las características necesarias para la implantación de un producto, el cual permite ponerte al día y debatir noticias en cuestión de una breve cantidad de tiempo, en especial en la actualidad con noticias de política y economía a todas horas. El mercado está definido pero el producto que ofrecemos aporta una ventaja competitiva sostenible en el tiempo basada en dar la mejor experiencia de usuario posible y además un beneficio para la sociedad y los medios de prensa escrita, así como la posibilidad de poder comentar las noticias con los demás miembros de la comunidad de usuarios. El entorno específico facilita la inclusión de dicha aplicación añadiendo además otro sistema operativo como Windows 10 Mobile. Que sería el único competidor en dicho sistema. El entorno económico se encuentra en plena recuperación

de la crisis, el sistema político se tambalea pero somos un país perteneciente a la Unión Europea que atribuye a la inestabilidad un poco de confianza.

En cuanto a las mejoras tecnológicas, somos un país que no invierte casi en innovación comparado con Suiza, uno de los países de la Unión Europea que más innovación tiene. Pero nos situamos entre los 30 primeros.

Ante el perfil sociodemográfico, aunque haya pobreza en España también hay riqueza, como hemos visto con el índice de Gini España tiene un ratio de 0,35 lo cual significaba que un 35% de España posee la riqueza total, en resumen, España tiene una descompensación brutal que durante la crisis fue a más entre pobres y ricos y en la crisis fue a más porque los pobres se empobrecieron más junto a la clase media que se unió a la pobreza.

Pero al ser una aplicación gratuita creo que es conveniente realizar el modelo de negocio porque existen evidencias suficientes como para cumplir los objetivos marcados.

En definitiva el entorno general y específico, además del mercado y los clientes y competidores permiten la inclusión de Spreadword en la sociedad con una alto potencial de triunfa y con un producto que genera varias ventajas competitivas sostenibles y que perduran en el tiempo.

## PARTE II: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO: SPREADWORD

### 4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### **i. Objetivos**

Toda empresa persigue el interés generar beneficios y de optimizar los gastos para gestionar el negocio de una forma eficiente. Al ser una empresa en pleno lanzamiento el objetivo primordial es sobrevivir en el mercado y alcanzar un mínimo de cuota de mercado durante los primeros años. Una vez conseguido sobrevivir el objetivo cambia a expandirse crecer, obtener mejores resultados económicos. Para alcanzar los mencionados fines se han estipulado una serie de objetivos a corto, medio y a largo plazo, empezando en 2015 y acabando en 2020. Los objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

##### Objetivos cualitativos:

- Llegar a nuestro público objetivo, creando en ellos una identidad de marca en la que Spreadword inspire seriedad, comodidad e innovación.
- Establecer una imagen de marca positiva.
- Posicionar la marca en la mente de nuestro público objetivo a través de proporcionar un producto que satisfaga las expectativas del mismo.
- Generar impacto en los periódicos digitales, blogs y revistas online.
- Eliminar todo el impacto de semejanza con otras aplicaciones del mercado.

##### Objetivos cuantitativos:

- Captar como mínimo a 150 usuarios SpreadWord Premium.
- Recuperar la inversión inicial en menos de 3 años y empezar a producir beneficios al cabo de los 2 primeros años.
- Alcanzar una cuota de mercado superior al 15% en los dos primeros años.

- Incrementar en un 10% los ingresos en el primer año y un 20% de crecimiento el resto de los 5 años.

A la hora de analizar la situación de la aplicación acorde con los objetivos se deben seleccionar KPI's, más en específico para medir el grado de cumplimiento de los objetivos cualitativos:

- Para conocer la notoriedad de la imagen de marca, el KPI será el número de menciones de la aplicación.
- Para conocer la relación de la marca con otros temas usamos el KPI número de menciones en un tema determinado.
- Para conocer el estado de la imagen de marca, el KPI será número de menciones positivas y/o negativas.

## **ii. Estrategias**

Para definir las estrategias de la empresa, antes debemos saber en qué dirección va a dirigirse y cuál es su interés primordial y que van a ser necesarios para la correcta implantación del marketing-mix y su desarrollo. Para su consecución de deberá fijar una visión, una misión y unos valores.

Visión: Facilitar el acceso a la información de actualidad a todo individuo, lo cual permita generar unos conocimientos y una cultura que construya en ellos una opinión y promueva una constante actualización de dichos contenidos.

Misión: Presentar un producto que permita alcanzar la visión a través de una aplicación que mediante la personalización y el diseño del contenido el individuo pueda generar unos conocimientos y compartirlos con los demás usuarios.

Valores: Promover la libre circulación de la información, incrementar el conocimiento de la población y con ello formar una conciencia de individuo.

Una vez definidos dichos conceptos que representan la identidad de la empresa y su relación social con el mercado, nos disponemos a elaborar las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos.

#### La estrategia corporativa:

Penetrar en un mercado ya existente con un nuevo producto e incrementar lo más rápido posible la cuota de mercado, mediante la externalización de muchos de los servicios como: el mantenimiento de la aplicación, el alquiler de los servidores, el diseño y la programación de la aplicación, que permiten que no existan costes fijos más altos. Sin embargo, la estrategia primordial es penetrar en el mercado pero también consolidar el posicionamiento de la marca, de este modo abrirse a la posibilidad de una expansión internacional en el caso de éxito de la misma en España. En un principio, empezar con el lanzamiento de la aplicación en fase Beta lo que permita identificar los errores y problemas de la aplicación y la opinión de los usuarios. Esta aplicación en sus inicios contará con servicios más reducidos, introduciendo sólo los medios de prensa escrita más populares: De la categoría de periódicos digitales: ABC, La Razón, El País y El Mundo, de la categoría de revistas: Telva, Glamour, Hola y Menshealth y de la categoría de periódicos digitales de economía: El Economista y Expansión. Un total de 9 medios de información que permitirán observar el comportamiento de la aplicación para los usuarios. Más adelante se irán incorporando más medios a medida que vaya teniendo éxito la aplicación.

#### La estrategia competitiva:

SpreadWord se inclina por una estrategia de diferenciación en la cual introducimos un producto nuevo en un mercado existente sin notoriedad de la marca ofreciendo un servicio de calidad y comprometido con la sociedad a diferencia del resto de competidores. Ofreciendo un servicio de características únicas e inimitables en el corto y medio plazo. Ofrecer una visión de la situación de la actualidad en un breve vistazo conteniendo hipervínculos a las noticias completas incluyendo además un servicio de

debates que inciten al usuario a comentar las noticias, a medida que se genere ruido en la red dicho apartado tendrá mucho más éxito. Con este servicio se podrá elaborar análisis acerca de las tendencias y las opiniones públicas. Este último servicio generaría una información muy valiosa para muchas empresas privadas así como para entidades públicas.

## 5. MARKETING-MIX DEL PRODUCTO

### **i. El producto: SpreadWord**

#### Características

El producto que se ofrece es la propia empresa y dicha empresa está ligada a la imagen de producto, de esta forma establecemos un grado más de confianza en el consumidor, queriendo que se identifique dicho producto con la imagen corporativa de la empresa.

Este producto es una aplicación móvil que se encontrará en varios sistemas operativos: IOS de Apple, Windows 10 Mobile de Microsoft y Android de Google, estos son los tres principales softwares para móviles y que concentran más del 99% de los teléfonos y tabletas, lo cual nos permite llegar a cualquier dispositivo y por ello facilitar el alcance del público objetivo: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 24 y 55 años de clase media-alta que poseen estudios universitarios y que se encuentran actualmente trabajando o en proceso de trabajar. Basados en la encuesta realizada a 35 personas podemos afirmar que un porcentaje en torno al 95% de los encuestados sobre esas edades poseen un Smartphone, otra característica más del público objetivo que facilita el lanzamiento de la aplicación.

SpreadWord proporciona un servicio único y personalizado para el usuario a través de la tecnología RSS. Dicho servicio consiste en ofrecer una

síntesis de las noticias de cualquier tipo (economía, política, sociedad, deportes, prensa rosa,...) en una pantalla de Smartphone creando así una visión de la situación actual de los intereses del usuario. Además incorpora con cada noticia dos servicios: un hipervínculo a la noticia completa y la posibilidad de entablar un debate con otros usuarios de esa noticia y que a través de la conexión de los usuarios a través de Facebook o Google + poder visualizar dicho comentario en tu tablón de noticias. Por lo tanto no ofrece un mero servicio de informar sino que también incita a interactuar y a generar contenido poniendo opiniones de las diferentes noticias.

Esta aplicación puede ser considerada como un producto o como un servicio ya que proporciona y cumple ambas características. Los servicios que ofrece anteriormente citados poseen una limitación de espacio físico ya que toda la información proporcionada en la aplicación ha de ser almacenada implicando un coste alto de almacenamiento en los servidores. Así mismo, el alquiler de dichos servidores en principio no supone un gasto alto pero sí una perfecta previsión de espacio.

Otra limitación que tiene la aplicación es la monetización de la aplicación, por ello decidimos utilizar un modelo con éxito en el mundo digital como referencia, el modelo Freemium<sup>4</sup> planteado por Liu C, Au Y, Choi H. (2014) el cual fue el que en los últimos años ha obtenido mejores resultados con casos como Spotify o LinkedIn, pero para que el modelo funcione hace falta crear en los consumidores una imagen de marca de calidad y además un número alto de descargas y de usuarios teniendo que captar un 95% de usuarios de la versión gratuita que no generan ingresos con un 5% que sí.

Para fomentar que dicho negocio funcione se opta por incluir publicidad, llamada Publicidad in-App, pero siempre la justa para no abrumar a los usuarios. Otra forma en la que podemos obtener beneficios es que

---

<sup>4</sup> Modelo Freemium y Publicidad in-App: "Marketing de guerrilla para emprendedores valientes: Atrévete con nuevas «armas» a vender más y mejor", Carlos Bravo, La Esfera de los Libros, 8 oct. 2013

podamos separar las diferentes funciones y que estas aporten valor por separado, llegando a producir una serie de características beneficiosas:

- De esta forma hacer que el usuario encaje con una o varias funciones y tenga la sensación de estar pagando por algo que maximiza la satisfacción de la necesidad.
- Dividiendo las distintas partes se puede reconocer más fácilmente el problema o error de funcionamiento y poder ofrecer un servicio de mayor calidad.
- Encajando al usuario con las partes conocemos mejor las necesidades de los mismos y podemos reconocer as necesidades reales del mismo.
- Diferenciación de clientes, identificar nuevos clientes de la aplicación.

Pero a su vez al dividirlo en paquetes podemos perder el norte de la aplicación y con ello el control de la misma, por una complejidad altísima.

Por último, antes del lanzamiento de la aplicación se debe realizar la estrategia ASO (App Store Optimization) según Burcher, N. (2012), es el estudio similar al posicionamiento SEO, para ello deberé conocer a la perfección las palabras clave de búsqueda para que la aplicación se encuentre entre los primeros resultados. Por lo tanto, se debe efectuar una investigación de las palabras clave que optimicen la posición en la búsqueda correspondiente. Buscando siempre aparecer por encima de la competencia en los resultados de búsqueda.

Futuro

En un futuro evaluar si la estrategia utilizada al seguir un Modelo Freemium funciona o tenemos que adaptarla al producto y realizar la división en pequeños paquete de actividad.

En el caso de que fuera un éxito la máxima de la empresa es una vez establecido el producto en el mercado y consolidado el posicionamiento del mismo optar por introducir dicho producto en otros mercados extranjeros promoviendo la internacionalización de la aplicación, puesto que es un producto en Internet se puede dar a conocer de una manera más eficaz que requiere menor coste de expansión internacional.

También se podría optar por innovar y crear una nueva aplicación que satisfaga otras necesidades en otros mercados.

## **ii. Precio**

El precio de un producto un objetivo único: maximizar los beneficios de la empresa, para su consecución dicho producto ha de tener un precio que cubra dos necesidades, la primera de cubrir los costes derivados de su producción y mantenimiento, segundo un margen que te haga obtener un beneficio.

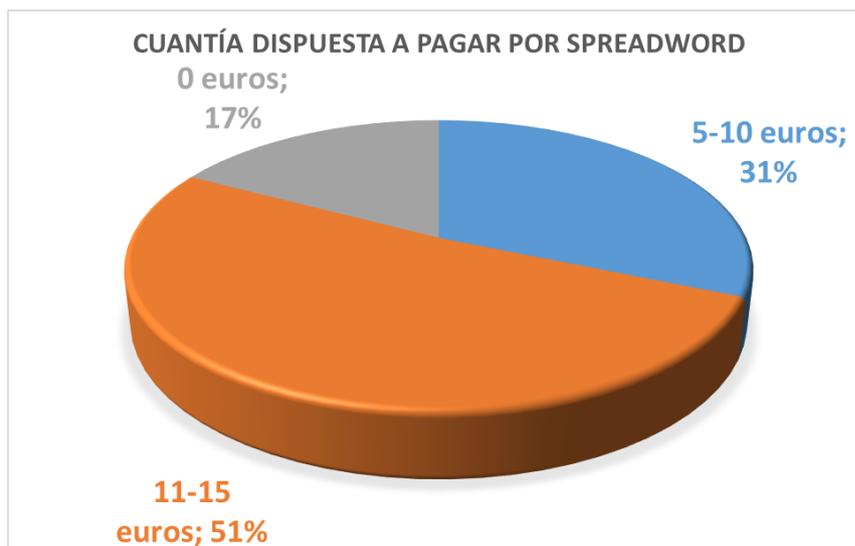
En el mundo online es un tema muy controvertido puesto que es la parte más difícil del proceso, monetizar la inversión obteniendo una buena tasa de retorno. Pero además nos encontramos con que la venta de aplicaciones de pago ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos años, por lo que sería un modelo de negocio destinado al fracaso.

Por lo tanto, tal y cómo mencioné anteriormente, el modelo de negocio a seguir es el modelo Freemium pero se nos plantea la necesidad imperiosa de conseguir un número muy alto de descargas que nos permitan crear una necesidad en el usuario gratuito de pasarse a usuario de pago.

Esta aplicación va a tener dos diferentes fuentes de ingresos, la primera proviene de los usuarios Premium y la segunda proviene de la publicidad en el espacio para usuario gratuito.

En el caso del usuario SpreadWord Premium hemos realizado una investigación de mercado a través de una encuesta, se ha obtenido los siguientes resultados:

Figura 6



Fuente: Elaboración propia

Al observar este gráfico analizamos que las personas de la muestra están dispuestas a pagar con un 51% de los encuestados por la suscripción mensual a dicho servicio por un total de entre 11-15 euros, lo cual afirma las sospechas que teníamos puesto que es un precio muy similar al de la suscripción en la aplicación de Spotify.

Al ser una aplicación dificulta el pago por el servicio pero deberíamos fijar un precio fijo ya que un precio variable sería más complicado de contabilizar. Por lo que se establece un servicio Premium de 10,95 euros al mes, lo cual es un precio que se sitúa entre los encuestados que pagarían entre 5-10 euros y los que pagarían 11-15 euros. Al ser un servicio nuevo y desconocido para el mercado, el primer mes de suscripción será totalmente gratuito y se empezará a cobrar a partir del segundo mes.

En resumen, el precio convenido para el servicio SpreadWord Premium es de 10,95 euros al mes.

La aplicación consta de otra fuente de ingresos, la publicidad. Dicha publicidad será cobrada por el método de coste por instalación (CPI). El coste por instalación consiste en el pago del anunciante por aplicación instalada a través de la aplicación variará dependiendo del número de usuarios que vaya captando la aplicación. En un principio, el retorno de la inversión será lento pero a medida que se capten más usuarios se puede llegar a obtener beneficios.

Según un estudio de mercado realizado por la empresa de social media, PickASO<sup>5</sup>(2014), el método de cobro a los anunciantes CPI ha alcanzado un crecimiento mensual de 7,5% en Android y en IOS un 14% en los últimos meses en España.

Situándose el coste medio por instalación en:

- IOS: 1,17€

---

<sup>5</sup> Picazo una solución de App Marketing especializada en ASO (App Store Optimization), App Content Marketing y captación de usuarios móviles

- Android: 0,68€
- Windows phone: 0,45€

Basado en estos datos, la decisión resultante para el sistema de cobro al anunciante será por medio del coste por instalación (CPI).

Durante el primer año se pondrá un precio fijo para el CPI de:

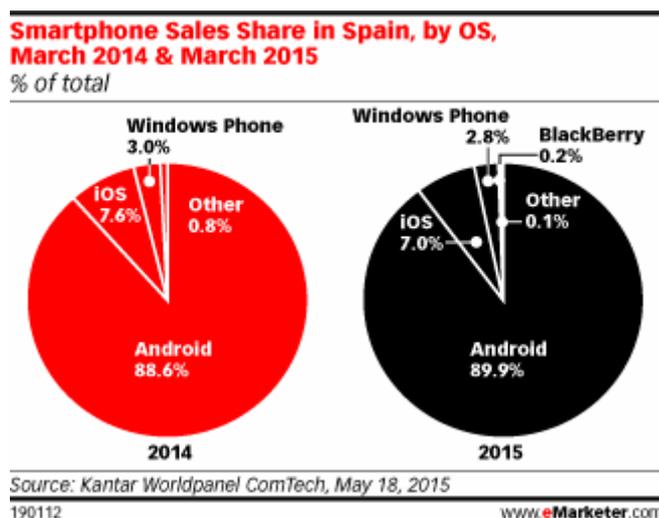
- IOS: 1€ por aplicación instalada
- Android: 0,55€ por aplicación instalada
- Windows phone: 0,40€ por aplicación instalada

### iii. Distribución

La empresa ha decidido realizar una estrategia multicanal, va programar la aplicación para los tres sistemas operativos móviles más conocidos: Android, IOS y Windows Phone.

Fundamentada la decisión en el siguiente estudio realizado por Kantar Worldpanel ComTech, en el cual muestra las cuotas de mercado en España en marzo de 2014 y marzo de 2015.

Figura 7

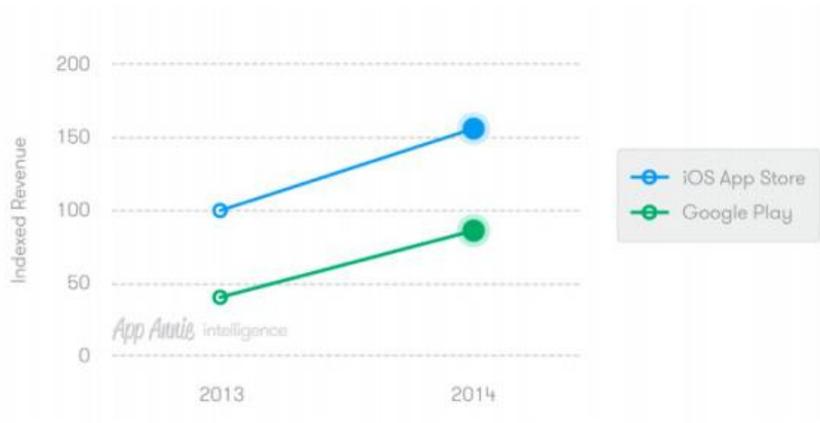


Fuente: Kantar Worldpanel ComTech, mayo 18 2015

Android es líder con diferencia con una cuota de mercado de 89,9%, después IOS con 7% y Windows Phone con 2,8%. En una primera instancia analizaríamos si apostar por Android únicamente o no, al poseer dicha cuota de mercado. No siempre aquel que tiene mayor cuota de mercado es el que mayores ingresos reporta. A continuación se analiza los ingresos en las distintas tiendas de aplicaciones: App Store de Apple y Play Store de Android, Google.

En un estudio realizado por App Annie, una empresa dedicada a la métrica de aplicaciones móviles, observamos como IOS de Apple aún supera en un 70% los ingresos de Android, lo cual hace mucho más interesante el hecho de invertir en el diseño de la aplicación a ambos formatos.

Figura 8  
Ingresos IOS vs Android



Fuente: App Annie, 201

#### iv. **Comunicación y presupuesto**

Una vez definido el producto y la necesidad que satisface, queda el reto de promocionar dicho producto. La promoción de una aplicación móvil exige un nuevo concepto, advertising<sup>6</sup>. Para hacer publicidad de SpreadWord, primero definimos la marca, SpreadWord surgió como una idea inspiradora y sofisticada que daba salida a una necesidad. Cómo su propio nombre indica: Spread, cuyo significado es difundir y Word, que significa palabra. Dicha marca engloba el concepto que queremos transmitir con la aplicación, facilitar el acceso global a la información actual.

<sup>6</sup> Advertising: hacer publicidad, anunciar. Definición proporcionada por: Cambridge Dictionaries

Figura 9



Fuente: “Estrategia y Social Business” por Salva Suarez, profesor del ISDI

En la figura 5 explica las claves de una marca para que tenga éxito:

- **Sincera:** SpreadWord con su traducción ya implica una honestidad con la actividad que va a realizar, existe un nexo de unión entre el nombre y su objetivo.
- **Robusta:** Es una marca que perdurará en el tiempo debido a su facilidad de pronunciación, a su significado.
- **Sofisticada:** Todas las otras marcas de la competencia como Feedly o Flipboard son difíciles de identificar con la actividad que realizan.
- **Excitante:** Un nombre así promueve a dar un paso adelante y a compartir la información que recibes con el objetivo de promover una noticia que consideras importante promover.
- **Competente:** Supone una amenaza para el resto de aplicaciones de la competencia puesto que es una palabra de fácil comprensión.

El segundo paso será crear una identidad de marca digital que contenga las siguientes características que podemos observar en la Figura 6.

Figura 10



Fuente: “Estrategia y Social Business” por Salva Suarez, profesor del ISDI

A la hora de la creación de una identidad digital debemos concretar cada uno de los factores que conforman una identidad digital: Propuesta de valor, tono, personalidad, relación, comunidad y reflejo.

- Personalidad: Es una aplicación dinámica, social, competente, sincera y enérgica.
- Propuesta de valor: A través de la aplicación se podrá sintetizar a gusto del usuario aquellos medios y subcategorías de los medios que permitan en poco tiempo dar al usuario un conocimiento acerca de cuál es la situación de los intereses que le rodean.

- Reflejo: A través de la experiencia de usuario al utilizar la aplicación podremos observar que el objetivo de la aplicación se consigue.
- Estilo y tono: Al ser una aplicación diseñada para un público objetivo culto y sofisticado, emplearemos un lenguaje sencillo pero a la vez culto a la par con el estilo, que permita la mejor comprensión global del contenido.
- Comunidad: Las personas a las que nos dirigimos son cultas, con estudios universitarios, no distinguimos por sexo y con un poder adquisitivo medio-alto, en general personas interesadas por las noticias del mundo.
- Relación: Relación social cercana, debido a que la aplicación es una red social, permite comunicarte y expresar tus opiniones además de poder entablar debates de todo tipo de temas con tus amigos o con el resto de la comunidad.

El objetivo por tanto es compartir nuestra personalidad de marca a través de las redes sociales y provocando en nuestra comunidad de usuarios una experiencia única e innovadora, provocando una llamada de atención al resto de usuarios del público objetivo que suscite interés por la misma. Una vez captado el cliente, optimizar el tiempo de conversión de nuevo cliente a cliente fidelizado.

Una vez identificada y definida la marca SpreadWord, procedemos a realizar un plan de comunicación que promueva lograr los objetivos anteriormente citados. Para ello puesto que el presupuesto es escaso el primer año vamos a realizar un plan de comunicación que suponga el menor coste posible, para ello hemos utilizado el modelo que propone Burcher, N. (2012, páginas 9-13), en las cuales propone una asignación de recursos óptima en los diferentes tipos de medios: pagados, propios y ganados.

En el caso específico de SpreadWord debido a no tener presupuesto suficiente para desarrollar una campaña completa de promoción, hemos centrado la definición del plan de comunicación sobre todo en los medios propios y los medios ganados, en

primera instancia son medios que nos van a permitir ganar una mayor credibilidad puesto que no son al 100% controlables por la empresa y por encima de todo son aquellos que generan una opinión sincera y rápida del usuario acerca del producto. Cómo nuestro público objetivo es muy joven y perfectamente adaptado a las redes sociales nos va a permitir llegar a ellos de una manera más eficiente y controlada. Antes de nada, el objetivo de la campaña de comunicación de SpreadWord es: obtener el mayor número de descargas en el lanzamiento de la aplicación, para ello hemos de tener en cuenta tres factores clave:

- Debemos partir de tener un producto bueno que satisfaga realmente la necesidad que hemos encontrado en el mercado.
- Valorar si nos interesa más una mayor cantidad de descargas o una mayor calidad de los usuarios que la han descargado. En nuestro caso, a pesar de que son muy importantes las descargas, contamos con un producto Premium diseñado para dar el mejor servicio posible al público objetivo, por lo tanto antepone la calidad de los usuarios al número de descargas. Queremos usuarios de calidad que se fidelicen con la aplicación.
- Y tercer y último factor clave es aparecer en el ranking de las aplicaciones gratuitas más descargadas que va a depender de la categoría, en principio en España una aplicación que ofrezca un servicio de publicaciones se encuentra en torno a 2000 descargas. En ese ratio debemos fijar el objetivo así como de llevar un seguimiento cercano de los resultados que va obteniendo una vez lanzado el producto.

Si cumplimos estos mínimos nos garantizamos una visibilidad que podría darnos el éxito en un futuro.

Para cumplir dichos objetivos o factores clave podemos usar una serie de herramientas: Realizar un estudio ASO para posicionar correctamente la aplicación en las tiendas de aplicaciones basado en el artículo de Strauss, K. (2014). En el cual decanta cuáles son las principales características que posicionan las aplicaciones en la posición más alta del resultado de búsqueda en las tiendas de aplicaciones. Estas características son las siguientes:

- El icono y los colores del mismo son la primera oportunidad de penetrar en la mente del usuario, dicho icono tiene que ser colorido de manera que se vea más y con una silueta específica puesto que así se graba mejor en la mente del usuario.
- Las opiniones positivas de los usuarios acerca del producto. Para ello de la aplicación saldrá un apartado para que invites a más personas a probar la aplicación o a puntuarla. Incluso incorporará la posibilidad de conectarte a través de Facebook para hacer más sencillo la promoción de la aplicación.
- Disponer de este producto tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Diseñar un interfaz que facilite al usuario la manejabilidad de la aplicación así como la interacción de los usuarios entre ellos, generando de tal forma contenidos.

Este estudio que consiste en encontrar las palabras que acompañan e identifican a la aplicación, en este caso las palabras son:

Noticias, actualidad, personalización, formación, revistas y periódicos

Además en las tiendas de las aplicaciones se tendrá una descripción que contenga las palabras más relevantes en una descripción que permita aparecer con distintas búsquedas. Sin embargo, incorporará como ayuda tanto un vídeo descriptivo del uso de la aplicación como imágenes claras exponiendo el corazón de la aplicación.

Tras concluir con la primera parte pasamos a promocionar dicho producto a través de los medios de comunicación que promuevan la imagen y las descargas. En resumen, potenciar los aspectos vitales de la aplicación que aportan el mayor grado de visibilidad al producto, para ello usaremos herramientas como Facebook, Twitter o Google Plus, al dirigirse a un público objetivo joven dichos medios casan muy bien con el estilo de vida de los mismo por lo tanto se creará un perfil de cada uno de los mencionados a través del cual se actualicen los nuevos contenidos de la aplicación fomentando a descargar la aplicación. Además se ofrecerá un apoyo a dichos medios

a través de una red de Display<sup>7</sup>, en aplicaciones de distintas categorías como del mercado de valores, de prensa rosa,... Aplicaciones que guardan relación con el objeto de SpreadWord. En definitiva, dicha red de Display va a ser la única inversión económica que hagamos junto con la investigación de mercados y la campaña en redes sociales en el plan de comunicación.

De los medios en propiedad, realizaremos campañas en un principio cada semana a través de nuestros perfiles en Facebook, Twitter y Google Plus.

Para fortalecer dichas campañas realizaremos envíos semanales a los usuarios con el resumen de la semana y con las 10 noticias más visitadas de la semana, permitiendo un recopile rápido de la situación de la semana para empezar bien la siguiente.

Por último, y no menos importante, los medios ganados, los cuales tienen una gran importancia y mucha influencia sobre el público objetivo. Este medio se tiene que trabajar generando mucho contenido en la red y con ello ruido acerca de la aplicación. Buscar blogueros de aplicaciones móviles que promocionen el producto. Como por ejemplo: <http://www.theappdate.es/>, un blog que recomienda las mejores aplicaciones.

Se llevarán a cabo tres estrategias a lo largo de los 5 años, la primera es una estrategia que como ya se ha mencionado es una estrategia basada en darse a conocer, SpreadWord:

---

Display: significa desplegar o visualizar según el diccionario  
<http://www.wordreference.com/>

Tabla 3

ESTRATEGIA 1ª	
Investigación de mercados	553,00 €
Campaña en Displays	320,00 €
Campaña en redes sociales	250,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.123,00 €</b>

Es una estrategia muy sencilla basada en dar comunicación primero realizando una investigación de mercado para identificar que medios son los más efectivos, desarrollar una campaña en displays, lo cual dará mucha imagen puesto que será muy agresiva y por último a la par de la anterior campaña, la campaña en redes sociales.

Duración: 1 año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

ESTRATEGIA 2ª	
Campaña en Displays	3.500,00 €
Campaña Redes Sociales	1.500,00 €
Mailing BBDD	700,00 €
Campaña en P.Web	230,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.930,50 €</b>

La segunda estrategia se va a llevar a cabo para dar a conocer el producto una segunda vez con la intención de hacer nuevos clientes y fidelizar los que se hicieron en la primera estrategia.

Se incluye el mailing de bases de datos para recopilar nuevos clientes a través de una gran base de datos.

Realizaremos una campaña en páginas web sobre todo blogs de aplicaciones y otros espacios web. Esta fase durará por lo menos 3 años.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

ESTRATEGIA 3ª	
Campaña en Displays	2.000,00 €
Campaña en Redes Sociales	1.200,00 €
Publicidad In-App	5.000,00 €
Estrat. ASO	7.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>15.200,00 €</b>

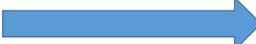
La tercera y última estrategia se quiere realizar para reforzar el posicionamiento de marca así como la imagen, además se quiere seguir captando clientes. Incorporamos una publicidad nueva para mejorar la visibilidad de la aplicación a través de la popularidad adquirida de las otras aplicaciones. Tendrá duración indefinida.

Fuente: Elaboración propia

Si la segunda estrategia se implementó con éxito y da resultados el boca a boca, en tal caso se espera una reacción del mercado creando contenidos positivos sobre la aplicación con posibles apariciones en todos los blogs de tecnología. Entonces pasaremos a fidelizar clientes en vez de centrarnos en conseguir más descargas sin fidelidad alguna. Por lo tanto en la tercera estrategia iremos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a conocerlos profundamente, consolidando así un sitio en el mercado. Además no sólo nos damos a conocer de cara al cliente sino también a todos los medios de comunicación de prensa online. Estando atentos a reinventarnos e innovar en otra aplicación que satisfice otra necesidad.

Figura 11

Plan de acción

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estrategia 1ª Darnos a conocer						
Estrategia 2ª Captar nuevos clientes						
Estrategia 3ª Reforzar la imagen y						

Fuente: Elaboración Propia

## 6. CONCLUSIONES

### ❖ Generales

Es labor del autor de este estudio el reflexionar y aconsejar sobre los resultados obtenidos en la realización de este trabajo. Así, se han obtenido dos conclusiones generales, una conclusión derivada de la primera parte, estado de la cuestión, y otra como resultado del análisis del modelo de negocio aplicado.

Estas son:

- En el análisis de la literatura sobre el objeto de estudio de este proyecto, se ha identificado la necesidad de una aplicación que integre toda la información que nos rodea en la actualidad de una manera online sobre un tema de interés particular del lector o usuario. Además viendo cómo el papel del periódico ha sido sustituido por otros materiales como móviles, ordenadores, tabletas,... como menciona (Díaz-Noci, 2009).
  
- En el desarrollo del modelo de negocio, observamos un potencial de éxito abrumador. Basado en la estrategia de negocio de un modelo tipo Freemium, reúne todos los factores que pueden hacer de esta aplicación un éxito. Cómo en la mayoría de las aplicaciones de Internet, este modelo lleva consigo una asunción de riesgo bastante alta pero con una tasa de retorno por encima de las normales puesto que en el caso de que funcionara es una aplicación que beneficia a los tres: Cliente, medios de prensa escrita Online y a la empresa. Es un hecho que este modelo necesita constante inversión publicitaria ya que necesita un número considerable de descargas para obtener beneficios. Sin embargo no es un modelo de negocio convencional ni exactamente es un modelo de tipo Freemium, ya que proporciona a la vez que así mismo beneficios a los medios de prensa online por las noticias proporcionadas, es una estrategia de tipo Win-Win, ambas partes se benefician.

- Sale a un precio muy asequible y aceptado por el público de la muestra del cuestionario realizado y a medida que incrementa su valor se obtendrán más beneficios ya que en un futuro no será el negocio principal sino una reconstrucción de la aplicación para poder llevar a cabo investigaciones de mercado con la información proporcionada en los debates. Información muy valiosa ya que los temas son muy diversos y no hay mejor información que la recogida de los propios clientes.
  
- En cuanto a la distribución de la aplicación, creemos que diseñar la aplicación para Android y para Apple pueden ser interesantes pero, hoy por hoy, Windows Phone no es interesante ya que tiene una cuota de mercado mínima próxima al 2%, en cambio creemos que tiene un futuro prometedor porque este 29 de julio Microsoft ha anunciado ABC Tecnología, (2015) que lanzará el Windows 10, este sistema operativo tiene el potencial para triunfar debido a que este mismo es genérico para cualquier dispositivo con el software, desde móviles hasta ordenadores. Esto es una gran oportunidad para desarrollar negocio aquí, ya que existe mucha menor competencia al ser menos rentable.
  
- Para finalizar, el resultado del modelo de negocio es que esta empresa es viable comercialmente por que reúne todas las condiciones para que se desarrolle, no hay casi barreras de entrada, hay público objetivo suficiente para un negocio exitoso, el target es de clase media-alta pero es una aplicación para todo el mundo, el coste de inversión inicial es alto pero recuperable siempre y cuando se den condiciones positivas.

#### ❖ Personales

Realizar este proyecto ha sido apasionante por dos motivos: por desarrollar una idea personal del autor y llevarla a cabo como si de un proyecto real se tratara, aplicando cada herramienta aprendida durante la carrera y dos porque es un proyecto que se convierte en un reto personal del que cuanto más haces más aprendes y ves las posibilidades reales del negocio. Sin embargo, en el

proceso de investigación del proyecto, de las necesidades, de las oportunidades que puedes visualizar ante una falta de ese producto que satisfaga dicha necesidad encontrada. Además la investigación de los posibles costes en los que podemos incurrir a lo largo de los 5 años obteniendo rentabilidades altas a los 3 años de inversión puesto que cómo se ha analizado el modelo usado, Freemium, solo funciona si se producen muchas descargas en un país, creándoles esa necesidad que supera su ignorancia a pagar por la aplicación. No es el primer proyecto que realizo pero sí lo es en este sector, en el mundo de las aplicaciones móviles de redes sociales de publicaciones.

## 7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la confección de este estudio se han podido identificar diversos temas de interés relacionado con el mundo de la prensa digital y con el mundo inexplorado de las aplicaciones móviles así como el futuro de los medios convencionales como Televisión, radio y prensa (papel). De entre muchas opciones caben destacar tres que podrían tener una alta repercusión mediática:

- Llevar a cabo una segmentación del público objetivo de la aplicación diferenciándolos entre sí de manera que se pueda optimizar el servicio ofrecido a cada uno de ellos separando los servicios en paquetes y de esta forma conocer mejor las necesidades del cliente y optimizar la publicidad pudiendo llegar al target.
- Trasladar la tecnología de las aplicaciones a otros mercados diferentes al de prensa online.
- Por último, llevar a cabo un plan de expansión internacional y ofrecer dicho servicio a otros países incorporando nuevos medios de comunicación a la aplicación permitiendo así una visión más global de la actualidad mundial.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ABC Tecnología, (2015), “Microsoft anuncia que Windows 10 llegará el 29 de julio”, Página 1.
- ❖ Allan, S. (2006). “Online news: Journalism and the Internet”. McGraw-Hill International. Páginas 13-31.
- ❖ Boas, P. (2005). Bloggers: The light at the end of the newspaper's tunnel. *Masthead*, 57(1), 6-9.
- ❖ Burcher, N. (2012). “Paid, Owned, Earned: Maximising Marketing Returns in a Socially Connected World”. Kogan Page Publishers. Páginas 9-25.
- ❖ Eurostat, (2015). “Gini coefficient of equivalised disposable income”. Informe Eurostar. Extraído desde “<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tessi190>”
- ❖ GRUNDBERG, S. (2014, Noviembre 12). Spotify Chief: Streaming Does Pay. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. p. B2.
- ❖ Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2015a), “Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010”, Informes INE. Extraído el 28 de mayo de 2015 desde <http://www.ine.es/prensa/cntr0115.pdf>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2014a), “Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios)”, Informes INE. Extraído el 4 de diciembre de 2014 desde <http://www.ine.es/prensa/np882.pdf>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2014b), “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, Informes INE. Extraído el 2 de octubre de 2014 desde <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2014c), “Cifras de Población a 1 de julio de 2014 Estadística de Migraciones. Primer semestre de 2014”, Informes INE. Extraído el 10 de diciembre de 2014 desde <http://www.ine.es/prensa/np884.pdf>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2015b), “Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2011” Informes INE. Extraído el 13 de mayo de 2015 desde <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0415.pdf>

- ❖ Instituto Nacional de Estadística, (2015c), “Encuesta de Población Activa (EPA), Primer trimestre de 2015”, Informes INE. Extraído el 23 de abril de 2015 desde <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf#page=11>
- ❖ IDESCAT, (2015) “Resultados básicos trimestrales y anuales. Cataluña y España, tasa de actividad, grupos de edad, España primer trimestre del 2015”. Informes Idescat. Extraído desde <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ie3702&lang=es>
- ❖ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regnér, (2014) “Exploring Strategy Powerpoints on the Web”, 10th edition ©Pearson Education Limited 2014
- ❖ Kotler, P. (1997), Marketing management, Prentice-Hall, Upper Saddle River
- ❖ Liu C, Au Y, Choi H. (2014) “Effects of Freemium Strategy in the Mobile App Market: An Empirical Study of Google Play”. Journal Of Management Information Systems [serial online]. Winter 2014 2014; 31(3):326-354. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 4, 2015.
- ❖ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio, Deusto, Hoboken, pp.:14-41
- ❖ OMPI, (2014) “Global Innovation Index”, Informe OMPI&INSEAD. Extraído de [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2014.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf)
- ❖ Palmer, J. W., & Eriksen, L. B. (1999). Digital newspapers explore marketing on the Internet. Communications of the ACM, 42(9), 32-40.
- ❖ Paterson, C. A., & Domingo, D. (Eds.). (2008). Making online news: The ethnography of new media production (Vol. 1). Peter Lang.
- ❖ Strauss, K. (2014). “How To Get Your App Noticed” -- Wisdom From App Annie. Forbes.Com, 1.
- ❖ Suárez, Salvador (2015). “: “Estrategia y Social Business”, apuntes del Master ISDI, páginas 25-38.
- ❖ Porter, M. (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Simon & Schuster, New York.
- ❖ Porter, M. (1990), Competitive Advantage of Nations, Macmillan, Londres
- ❖ Porter, M. (1982) "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning," in T. H. Naylor, ed., 184.
- ❖ Tucker, P. (2009). “Newspapers Face the Final Edition”. Futurist, 43(5), 8-9.

## 9. ANEXOS

### ANEXO A

<p>Key partnerships</p> <p>Posibilidad de alianza con los periódicos y revistas digitales. Cómo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ABC</li> <li>- El Mundo</li> <li>- La Razón</li> <li>- Marca</li> <li>- AS</li> <li>- Hola</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>Key activities</p> <p>Ofrecer un servicio de integración de toda la prensa digital en una sola aplicación. Proporcionar un medio de opinión a través de los debates públicos y privados</p>	<p>Value propositions</p> <p>Red social de publicaciones Customización de un periódico digital Mantener informado sobre la actualidad informativa Ahorro de tiempo de navegación por las distintas páginas web. Vistazo rápido de la situación del mundo según tus intereses Posibilidad de entablar debates. Exclusividad respecto a la competencia</p>	<p>Customer relationships</p> <p>Relación de auto-servicio, el cliente crea su propio periódico según sus apetencias.</p>	<p>Customer segments</p> <p>Edad de 16 a 65 años Hombres y mujeres en edad laboral Clase media-alta Especialmente para aquellos que se encuentran trabajando. Segmentación Multiplataforma</p>
<p>Key resources</p> <p>Tangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de información</li> <li>- Servidores.</li> </ul> <p>Intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales</li> <li>- Código de programación de la app.</li> <li>- Lealtad del usuario</li> </ul>		<p>Channels</p> <p>Diseñada para varias plataformas móviles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Android</li> <li>- IOS</li> <li>- Windows 10</li> </ul>		
<p>Cost structure</p> <p>Mantenimiento: App, Equipos de información y alquiler de servidores. Desarrollo: App, software Personal: Programador</p>		<p>Revenue streams</p> <p>Servicio gratuito para los usuarios pero se obtienen beneficios a través de la publicidad en la red social y por tasa de suscripción. Dos tipos de usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spreadword Free</li> <li>- Spreadword Premium: Pago mensual</li> </ul>		

## ANEXO B: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	En	Feb	mz	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dici	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos</b>																		
Nº Usuarios Premium	18	25	32	35	47	53	58	60	85	85	95	110	150	600	2500	5200	7000	9000
Precio	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95
Nº Clientes Publi	8	10	12	15	17	19	10	8	10	10	12	15	18	40	60	90	100	120
Precio Medio por campa	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	500	750	800	850
<b>Total Ingresos</b>	<b>397,1</b>	<b>523,75</b>	<b>650,4</b>	<b>758,25</b>	<b>939,65</b>	<b>1055,35</b>	<b>885,1</b>	<b>857</b>	<b>1180,75</b>	<b>1340,25</b>	<b>1340,25</b>	<b>1579,5</b>	<b>2092,5</b>	<b>26570</b>	<b>69375</b>	<b>124440</b>	<b>156650</b>	<b>200550</b>
<b>Gastos</b>																		
<b>Inicial</b>																		
App (IOS Android y W10)	35000												35000					
Equipo proceso Informa	1200												1200					
<b>General</b>																		
Alquiler Oficina	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	6000	12000	15000	15500	15500
Alquiler Servidores	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	1200	2500	4000	4500	5000
Mantenimiento App	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	500	600	650	700	750
Internet y teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600	600
Comunicación	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440	3000	5000	8000	7500	7000
Sueldos y Salarios																		
Sueldos programador	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800	15000	22000	23500	24000	25000
<b>Variable</b>																		
Proveedores de Inm Int	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	1500	3000	4500	5000	6000
<b>Total gastos</b>	<b>36890</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>690</b>	<b>44460</b>	<b>27800</b>	<b>49700</b>	<b>56250</b>	<b>57800</b>	<b>59850</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-36492,9</b>	<b>-166,3</b>	<b>-39,6</b>	<b>68,3</b>	<b>249,7</b>	<b>365,4</b>	<b>195,1</b>	<b>167,4</b>	<b>490,8</b>	<b>650,3</b>	<b>650,3</b>	<b>889,5</b>	<b>1402,5</b>	<b>-1230,0</b>	<b>23675,0</b>	<b>68190,0</b>	<b>98890,0</b>	<b>140700,0</b>
Amortización equipo	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0
Amortización software	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	583,3	7000,0	7000,0	7000,0	7000,0	7000,0	7000,0
<b>EBT</b>	<b>-37096,2</b>	<b>-769,6</b>	<b>-642,9</b>	<b>-535,1</b>	<b>-333,7</b>	<b>-238,0</b>	<b>-408,2</b>	<b>-436,3</b>	<b>-112,6</b>	<b>46,3</b>	<b>46,3</b>	<b>286,2</b>	<b>-44677,5</b>	<b>-8470,0</b>	<b>16435,0</b>	<b>60950,0</b>	<b>91610,0</b>	<b>133460,0</b>
Intereses	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>EBT</b>	<b>-37096,2</b>	<b>-769,6</b>	<b>-642,9</b>	<b>-535,1</b>	<b>-333,7</b>	<b>-238,0</b>	<b>-408,2</b>	<b>-436,3</b>	<b>-112,6</b>	<b>46,3</b>	<b>46,3</b>	<b>286,2</b>	<b>-44677,5</b>	<b>-8470,0</b>	<b>16435,0</b>	<b>60950,0</b>	<b>91610,0</b>	<b>133460,0</b>
Impuestos (30%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4930,5	18285	27483	40038
<b>BTN</b>	<b>-37096,2</b>	<b>-769,6</b>	<b>-642,9</b>	<b>-535,1</b>	<b>-333,7</b>	<b>-238,0</b>	<b>-408,2</b>	<b>-436,3</b>	<b>-112,6</b>	<b>46,3</b>	<b>46,3</b>	<b>286,2</b>	<b>-44677,5</b>	<b>-8470,0</b>	<b>16435,0</b>	<b>60950,0</b>	<b>91610,0</b>	<b>133460,0</b>
0,3																		
<b>BTN</b>	<b>-37096,2</b>	<b>-769,6</b>	<b>-642,9</b>	<b>-535,1</b>	<b>-333,7</b>	<b>-238,0</b>	<b>-408,2</b>	<b>-436,3</b>	<b>-112,6</b>	<b>46,3</b>	<b>46,3</b>	<b>286,2</b>	<b>-44677,5</b>	<b>-8470,0</b>	<b>11504,5</b>	<b>42665,0</b>	<b>64127,0</b>	<b>93422,0</b>
Amz	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	603,3	7240,0	7240,0	7240,0	7240,0	7240,0	7240,0
RDO	-36492,9	-166,3	-39,6	68,3	249,7	365,4	195,1	167,4	490,8	650,3	650,3	889,5	1402,5	-1230,0	18744,5	49905,0	71367,0	100662,0

## ANEXO C: Encuesta

Nº	Sexo	Edad	Con qué periodicidad consulta las noticias en Internet	Dónde consulta las noticias	Actualmente está usted:	¿Qué nivel de estudios tiene o cursa?	¿Tiene un Smartphone?	¿Qué interés tiene en seguir la	Clase Social	Cuánta por la que estaría dispuesto a pagar por un
1	Hombre	21-24 años	todos los días	Internet	Trabajando	Grado	Si	5	Media	5-10 euros
2	Mujer	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	3	Alta	5-10 euros
3	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	3	Media	5-10 euros
4	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	4	Media-alta	11-15 euros
5	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	3	Media-alta	Nada
6	Hombre	>55 años	3-5 días	Periódico	Trabajando	Carrera	Si	4	Media	11-15 euros
7	Mujer	>55 años	3-5 días	TV	Trabajando	Carrera	Si	3	Alta	5-10 euros
8	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	4	Media-alta	5-10 euros
9	Mujer	>55 años	todos los días	TV	Jubilado	Bachillerato	No	3	Media-alta	11-15 euros
10	Mujer	25-55 años	todos los días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	5	Media-alta	5-10 euros
11	Mujer	25-55 años	todos los días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	5	Media-alta	11-15 euros
12	Hombre	>55 años	todos los días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	5	Media	11-15 euros
13	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Buscando trabajo	Carrera	Si	5	Media	11-15 euros
14	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	5	Media	11-15 euros
15	Hombre	16-20 años	1 día	Internet	Colegio	Bachillerato	Si	2	Media-alta	5-10 euros
16	Mujer	25-55 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	4	Media	11-15 euros
17	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Buscando trabajo	Carrera	Si	5	Alta	5-10 euros
18	Mujer	16-20 años	1 día	Internet	Universidad	Bachillerato	Si	3	Media-alta	11-15 euros
19	Mujer	25-55 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	3	Media	Nada
20	Hombre	21-24 años	todos los días	Internet	Trabajando	Grado	Si	5	Media-alta	11-15 euros
21	Hombre	>55 años	3-5 días	Periódico	Trabajando	Doctorado	Si	5	Alta	11-15 euros
22	Mujer	>55 años	3-5 días	Periódico	Jubilado	Carrera	Si	4	Alta	11-15 euros
23	Mujer	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	3	Media-alta	Nada
24	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	4	Media-alta	11-15 euros
25	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	3	Media-alta	Nada
26	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Buscando trabajo	Carrera	Si	5	Media	11-15 euros
27	Hombre	25-55 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	3	Media	Nada
28	Mujer	21-24 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Grado	Si	3	Media-alta	5-10 euros
29	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	4	Media-alta	11-15 euros
30	Hombre	21-24 años	2-3 días	Internet	En la carrera	Grado	Si	4	Media-alta	11-15 euros
31	Mujer	21-24 años	todos los días	Internet	Trabajando	Grado	Si	5	Media-alta	11-15 euros
32	Hombre	>55 años	3-5 días	Periódico	Jubilado	Carrera	No	2	Media-Baja	Nada
33	Hombre	25-55 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	3	Media	5-10 euros
34	Mujer	25-55 años	2-3 días	Internet	Trabajando	Carrera	Si	3	Media	5-10 euros
35	Hombre	25-55 años	todos los días	Internet	Buscando trabajo	Carrera	Si	5	Media-alta	11-15 euros