



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**Creación de empresa digital especializada: La Jornada de  
Málaga**

de

**Jesús Javier García Pérez**

**TUTOR: Francisco Javier Paniagua Rojano**

**Co-tutor: Marisol Gómez Aguilar**

**Departamento de Periodismo  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2014|2015**



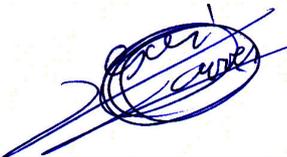
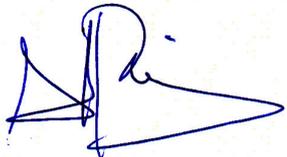


**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**Periodismo**

**Creación de empresa digital especializada: La Jornada de Málaga**

de

**Jesús Javier García Pérez**

		
Fdo. Jesús Javier García Pérez	Fdo. Francisco Javier Paniagua Rojano	Fdo. Marisol Gómez Aguilar

Málaga, a 13 de Noviembre de 2015

**Departamento de Periodismo**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA 2014|2015



## Tabla de contenido

<b>1. Resumen</b>	<b>6</b>
<b>2. Palabras clave</b>	<b>6</b>
<b>3. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>4. Crisis del periodismo y crisis del modelo de negocio</b>	<b>9</b>
<b>5. Innovación y emprendimiento</b>	<b>11</b>
5.1. Periodismo emprendedor e innovador	11
5.2. Características del periodismo emprendedor	11
5.3. Cómo innovar en periodismo y no caer en el intento	11
<b>6. Objetivos</b>	<b>13</b>
<b>7. Metodología</b>	<b>14</b>
7.1. Introducción a la metodología	14
7.2. Revisión bibliográfica	14
7.3. Entrevistas en profundidad	14
7.4. Observación directa de la competencia	15
<b>8. Desarrollo del proyecto de empresa</b>	<b>16</b>
8.1. Públicos	16
8.1.1. Entidades deportivas	16
8.1.2. Deportistas	16
8.1.3. Familiares	16
8.1.4. Aficionados al deporte	16
8.2. Entrevista emprendedores del sector	17
8.3. Competencia	20
8.3.1. Misión	20
8.3.2. Fecha de creación	20
8.3.3. Número de empleados	20
8.3.4. Cobertura	21
8.3.5. Contenidos	21
8.3.6. Difusión y redes sociales	22
8.4. Propuesta de un nuevo medio deportivo	24
8.4.1. Nombre de la empresa	24
8.4.2. Misión	26
8.4.3. Valores	26
8.4.4. Difusión	26
8.4.5. Secciones	28
8.4.6. Recursos iniciales	29
8.4. DAFO	30
8.5. Presupuesto	30
8.5.1. Perfil del anunciante	32
<b>9. Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>10. Bibliografía</b>	<b>35</b>
<b>11. Anexos</b>	<b>37</b>
11.1 Entrevistas en profundidad	37
11.1.1 Javier Padilla, El Desmarque	37
11.1.2 Marcel Sanfelice, La Costa del Gol	38
11.1.3 Manuel García, Málaga Deportes	40

## 1. Resumen

Para la obtención del título de Grado en Periodismo de la Universidad de Málaga es necesaria la presentación de un Trabajo de Fin de Grado. El presente trabajo discurre en la línea de investigación de “**Nuevos modelos de negocio y financiación en empresas periodísticas**”. En él se propone el estudio del estado de la prensa deportiva digital en la ciudad de Málaga, con el fin de proponer un proyecto empresarial enmarcado en la citada línea de trabajo y con la temática ya ofrecida. En su realización se ha utilizado la observación directa, la entrevista en profundidad -a los gestores de dichos proyectos-, así como un estudio cuantitativo de la audiencia potencial. La finalidad del mismo es encontrar la posible viabilidad de un medio de comunicación de este tipo en un entorno con un futuro aún por explotar aunque con un constante maltrato por parte de los públicos, los anunciantes e incluso los propios gestores.

## 2. Palabras clave

Periodismo deportivo, periodismo digital, emprendimiento, empresa informativa

### 3. Introducción

Internet cuenta con muchos mercados aún por explotar. No son pocos los nuevos negocios que están surgiendo al calor de las posibilidades que ofrece la red. Una idea nueva, una idea que pelea y lucha por emprender debe plantearse una cosa principal: información hay mucha y muy variada, medios de comunicación generalistas pueblan la red, contra ellos no se puede pelear de ninguna manera. Hay que buscar una especialización. La clave para ello es la realización de un análisis del mercado ya existente y encontrar posibles debilidades para encontrar el tan manido nicho de mercado. Es una expresión que puede resultar repetitiva, pero hay múltiples ejemplos de medios de comunicación que han nacido y cuentan con resultados de éxito al encontrar un sector que estaba siendo cubierto y tanto las audiencias como los anunciantes demandaban.

A modo personal, siempre he sentido mucha atracción por lo deportes, siendo un gran aficionado a la práctica de muchos de ellos, y aún más a la lectura de la prensa deportiva. En un contexto de la doble crisis en la que se encuentran inmersos los medios, la económica que afecta a todos y la propia de los medios que no encuentran modelos de financiación claves y la más que posible desaparición del papel mas pronto que tarde. Es por esto por lo que surgió la idea de buscar un propio proyecto que supusiera una alternativa a lo que ofertan las grandes marcas. Para ello, la clave era conocer lo que existe y que ofrece el mercado. En mi corta experiencia dentro del sector de los medios de comunicación he tenido la oportunidad de ejercer dentro de medios de comunicación deportivos, tanto radiofónicos como televisivos. En ellos he podido observar la necesidad que hay de una regeneración y la necesidad que hay de encontrar contenidos distintos.

Al tratarse de un proyecto unipersonal, me encuentro con la limitación de espacio, pero de lo que no cabe duda es de la cantidad de información deportiva que se genera todos los días en Málaga y sólo una mínima parte tiene presencia en los medios de comunicación. El golpe final para que la luz del emprendimiento diera paso a lo que hoy es el presente proyecto es la asignatura de *Creación y Gestión de empresas informativas*, impartida en la Facultad de Ciencias de la Educación por Francisco Javier Paniagua Rojano, a la sazón tutor del presente proyecto. En ella se fomenta el autoempleo entre el alumnado. También se trabajan otros aspectos y conocimientos que los alumnos que se encuentran en las cercanías de la obtención del grado, dado que se imparte en el último año, deben tener en cuenta antes de poner en marcha un proyecto empresarial informativo. En otras universidades, como es la Rey Juan Carlos I de Fuenlabrada, se imparte *Planificación y desarrollo de proyectos en la red, Periodismo multimedia y empresa periodística*. Que también son asignaturas en las que se da la preparación suficiente para impulsar el carácter emprendedor del alumno.

En dicha asignatura se propone al alumno la creación de una empresa informativa con un claro componente, tiene que ser económicamente solvente. Es la premisa que toda empresa que nazca tiene que tener claro. El autoempleo sí, pero hay que tener unos ingresos necesarios que permitan cubrir los gastos que se generan.

Pero no son sólo los medios los que cambian con la crisis. Con esto, el perfil de periodista está cambiando. El autoempleo está pasando de ser una opción remota a una opción que muchos de los periodistas que se están viendo afectados por desoladores expedientes de regulación de empleo que están sufriendo los medios, quedando los trabajadores en la calle después de años trabajando para estos. Bárbara Yuste y Marga Cabrera (2014) consideran que el perfil del periodista “se ha visto desplazado por la asunción por parte del receptor de un nuevo rol, que nada tiene que ver con el carácter pasivo que venía definiéndole en el tradicional modelo y paradigma de la comunicación”.

Según datos ofrecidos por el Observatorio de la Asociación de la prensa de Madrid, citados por Yuste y Cabrera, se han registrado 4.994 trabajadores afectados por la crisis en el sector periodístico desde mediados de 2008. Del mismo modo que se han producido 108 cierres en el sector de los medios de comunicación.

Aunque no todo está perdido en el sector. Alrededor de un centenar de medios de comunicación han sido creados por periodistas en los últimos años.

Caben destacar casos un éxito reconocido siendo un ejemplo al ser en muchos casos periodistas que han sido despedidos de sus medios. Eldiario.es nació siendo sus promotores un buen número de periodistas afectados por la desaparición del Diario Público, y otros pocos de estos junto a algunos afectados del ERE en El País crearon Infolibre. Estos dos medios de comunicación son pioneros en cobrar a sus lectores por contenidos digitales, incluso Infolibre sólo abre determinados artículos a los suscriptores. En el caso de los medios deportivos también hay ejemplos de innovación y emprendimiento. Los pioneros fueron Sportyou y El Desmarque, con suerte dispar para cada uno. Si bien Sportyou se encuentra bajo mínimos tras la retirada de la inversión por parte de empresas potentes que tenían grandes esperanza en ellos, El Desmarque no cesa de crecer. Al punto de empezar con una pequeña edición en la ciudad de Sevilla y crecer de tal manera que tienen una edición nacional con sede en ocho provincias al margen de la nacional, siendo un exponente en cuanto a innovación en el campo de la comunicación. Siendo uno de sus ideólogos, Ilde Cortés, fichado por la Real Federación Española de Fútbol para la gestión de las redes sociales y todas las nuevas formas de comunicación que están surgiendo. (Rojas: 2013).

Hay que revisar todos estos proyectos ya que no son sólo una alternativa a los otros medios de comunicación tradicionales que tan mermados están, si no que son también un motor de creación de empleo ya que se pueden permitir el lujo de contratar a periodistas en unos momentos en los que los medios tradicionales se encuentran en plena oleada de despidos.

Cuando el emprendimiento surge, siempre está la posibilidad de equivocarse, pero como dicen Jordi Pérez Colomé y Eva Domínguez (2012, b), “busca algo que no exista y trabaja todos lo que puedas (y cuando termines, trabaja más)”.

## 4. Crisis del periodismo y crisis del modelo de negocio

No son pocos los años que llevan algunos agoreros realizando premoniciones sobre una muerte del periodista impreso. Y es que las cifras sí es cierto que hablan por sí solas. Cada vez es menor el número de prensa impresa que se vende. Por lo que es cierto que en un futuro este tipo de publicaciones no tendrá un gran florecimiento si no que cada vez serán menos. Lo que es difícil es la predicción de esa fecha.

La primera edición digital de un soporte en papel se produjo con la revista valenciana *El Temps* en 1994 (Gómez y Paniagua: 2005). Tomando la delantera a otros medios de mayor prestigio y reputación que todavía no apreciaban un futuro claro en Internet. Aunque el primero medio de comunicación de carácter diario que se abrió al público su web fue *El Periódico de Catalunya*, poco después de que el *Boletín Oficial del Estado* ofreciera también sus contenidos a través de la red.

La prensa catalana y vasca fueron los primeros en ver las posibilidades que aportan los medios en Internet. A *El Periódico de Catalunya* le siguió *Avui*, La Vanguardia o Diario Vasco. Y ya dentro de los medios nacionales, *ABC* y *El País* fueron los que pusieron las primeras piedras. Siendo la de el periódico del Grupo Prisa la de mayor audiencia en poco tiempo después de su fundación. En Andalucía, el primer medio de comunicación que abrió su edición digital fue *La Voz de Almería* en 1996, lo que demuestra que el inicio de la prensa digital fue tardío en el sur de España respecto a la gran penetración inicial de la web en la parte norte de la península.

Las estrategias que siguieron todos estos medios fueron bastante diferenciales las unas de las otras. Ante un universo aún por descubrir, cada uno adoptó Internet de una manera distinta (actualización semanal, diaria, volcado de contenidos de papel, etc.). Al ser todos novatos en la red, el diseño de estas publicaciones no tenía un especial trabajo, siendo la palabra escrita la predominante dentro de los diseños. Lo que sí provocó el aumento del uso de la red a los medios de comunicación fue la democratización del acceso a los medios de comunicación. Toda persona con una conexión a Internet, por mínima que sea esta, tiene acceso a la lectura de las informaciones publicadas en estos portales. (Martínez Molina: 2010)

Durante muchos años, el negocio de la prensa se financió mediante la venta de espacios publicitarios y no por la venta del producto en sí mismo (Farias y Gómez: 2011). Los consumidores de los medios de comunicación han pagado por los contenidos escritos, hasta la llegada de Internet y la cultura del todos gratis instalada en España, y aún así esos ingresos nunca han dado suficientes ingresos para la financiación del producto.

El anunciante quiere llegar a todos los públicos, y hoy en día eso sólo se consigue a través de la red. Las audiencias en Internet son mayores de las que tienen los medios en un soporte físico, aunque estos medios digitales se han visto obligados a una lucha constante por conseguir ingresos con otros modelos que los propios anunciantes han conseguidos por sus propios métodos (webs corporativas, redes sociales, etc.) La independencia que tanto aprecian los lectores sólo se logra con una gran masa de financiadores formada por los consumidores del medio. Mientras la financiación provenga en un mayor porcentaje por parte de los anunciantes, estará difícil la búsqueda de la independencia, sobre todos con los grandes anunciantes. Un medio pequeño que dependa de anunciantes sin un alto poder adquisitivo ni de influencia, no debería ver afectada su independencia, debido al gran número de empresas de una carácter similar a estas que se encuentran dentro del apartado de posibles anunciantes.

Otro de los factores que han forzado un cambio en el modelo de negocio de la prensa ha sido el del cambio de los hábitos de lectura. Desde 2005 se viene realizando desde la Asociación de la Prensa de Madrid un informe en el que se analiza la fotografía actual del momento en la prensa. Según los datos de la encuesta,

citados por Pedro Farias, quien también es el autor del informe, el consumo de los medios en Internet y la televisión aumentó en 2010 un 6,7% y un 2,7% respectivamente, con respecto a los datos del año anterior, en detrimento de la radio y el papel que descendieron un 1,4% y un 2,9%. Estos datos previsiblemente serán mayores en la actualidad.

El problema que se encuentran los medios con estos aumentos del modelo de información por Internet es que todavía no ha encontrado una forma clara de financiación. Al no encontrar el modelo de financiación necesario para los medios de tal envergadura, los presupuestos se han ido adelgazando con el paso de los años. El crecimiento en Internet ha puesto en marcha la creación de nuevas ofertas de medios de comunicación, la competencia es salvaje por lo que cada medio tiene que preocuparse cada vez mas de aportar algún aspecto diferencial y son muchos los que se quedan por el camino.

Esto lleva a una pronunciada reducción de plantilla en los medios de comunicación. Desde 2008, cerca de 4.000 periodistas se han visto sin su puesto de trabajo debido a la crisis económica y del modelo. En 2009 la oferta de periodistas llegaba a los 70.000 licenciados, según datos de la APM, mientras que el empleo sólo demandaba unos 23.000 puestos. A estos hay que sumar los cerca de 3.000 licenciados que salen cada año de las facultades de comunicación de España. Los datos de empleo pueden ser incluso menores debido a los despidos y cierres de medios que han asolado España en todas sus vertientes. Como dato de periodistas recién salidos de las facultades, sólo en las dos primeras promociones de graduados en Periodismo en la Universidad de Málaga, las dos únicas promociones que han finalizado sus estudios, han salido casi dos centenares de periodistas, a los que hay que sumar las siguientes promociones que no dejan un hueco libre en las aulas de las Facultad de Ciencias de la Comunicación.

## **5. Innovación y emprendimiento**

### **5.1. Periodismo emprendedor e innovador**

Con los famosos ERE en los medios de comunicación llegó la amplia necesidad de buscar una alternativa a los medios existentes. Muchos se encontraron fuera del mercado laboral por un cierre de su medio o por una reestructuración de la plantilla, que nunca sirve para sumar empleados si no que sólo despide. Es por esto que muchos han decidido crear su propio medio de comunicación, como es el caso de Eldiario.es, Andalucesdiario.es o elenganche.es. Todos son medios nacidos de la crisis. Todos se centran en el entorno digital. (Rojas: 2015, b)

Gonzalo Boye, editor Revista Mongolia: “Lo difícil es encontrar la financiación, pero el éxito llega con el trabajo y las buenas ideas”

### **5.2. Características del periodismo emprendedor**

Jordi Pérez Colomé y Eva Domínguez (2012, a) han creado un decálogo con las características más importantes que deben tener los emprendedores en el campo del periodismo:

- 1) Quédate sin trabajo
- 2) Busca algo que no exista
- 3) Es mejor que te apasione
- 4) Trabaja todo lo que puedas
- 5) Consigue un equipo variado
- 6) Nunca lo sabes todo
- 7) Multiplica tus vías de supervivencia
- 8) La marca eres tú
- 9) Lo que no se ve también cuenta
- 10) Te equivocarás: vuelve a probar.

Estas son las conclusiones que hicieron estos dos investigadores en periodismo después de realizar más de veinte entrevistas a emprendedores en periodismo en los últimos años en el campo de lo digital.

Según David McClelland (1965) las características más importantes de los emprendedores son varias. En primer lugar que le gusta asumir la responsabilidad individual, por otro lado también tiene que asumir riesgos calculados, no dependen del azar. La capacidad de innovación es otra característica importante entre los emprendedores. Estas personas disfrutan haciendo cosas novedosas, fuera de lo rutinario. Un rasgo muy importante es que se anticipan a ver necesidades futuras, se podría decir que son visionarios.

### **5.3. Cómo innovar en periodismo y no caer en el intento**

Según el *Informe de la Profesión Periodística* (2014) se recoge hasta un total de 488 medios creados entre 2008 y 2013. La mayoría de estos medios son en formato digital. Están en su mayoría financiados por publicidad, patrocinio, micromecenazgo o venta de ejemplares. La mayoría corresponden a medios de información general, autonómica, local e hiperlocal (90), información general estatal (26), actualidad

internacional (6), economía, empresas y emprendimiento (15), deportes (27), arte y cultura contemporánea (34), televisión, teatro y cine (10), estilo de vida (3), mujeres (3), tecnología (8), turismo, gastronomía y viajes (9), periodismo y comunicación (6) y ciencia (2), entre otros.

Rojas (2015) recoge los 27 medios a los que hace referencia el informe de la APM (Perarnau Magazine o Sportyou) y añade 31 proyectos que cuentan con mejor por peor suerte (algunos de los que cita la APM ya no están en activo), ya que algunos duraron apenas unos meses y otros siguen desde el año 2011 (Kaiser Magazine u Olympo Deportivo, dos revistas deportivas en formato digital que están en activo desde 2012 y 2014 respectivamente).

El panorama periodístico se encuentra en una situación de destrucción continua. Los medios de comunicación tradicionales están en una constante debacle de cifras y despidos. Por contra, los periodistas que tienen que buscar su propio empleo mediante el emprendimiento también tienen que sobrevivir al amplio ecosistema de medios parecidos que están surgiendo bajo el paraguas de la crisis. Cada vez son más las tecnologías que estos tienen para el desarrollo de estos medios, por lo que es muy fácil encontrar divergencias ya que todos buscan un factor diferenciador. Las nuevas tecnologías permiten que los lectores disfruten de una mejor calidad en los formatos, pero no aporta calidad a la información, eso siempre será responsabilidad del periodista que la desarrolla.

Según Ramón Salaverria (2013:15):

*“resta renovar los contenidos y los lenguajes para aprovechar a fondo todo ese potencial tecnológico. Hay que dejar definitivamente de desaprovechar las tecnologías del mañana para seguir haciendo el periodismo de ayer. Urge así mismo hallar modelos de negocio que permitan sostener las organizaciones periodísticas. Pero esa búsqueda de modelos no debe centrarse como hasta ahora en perpetuar moldes caducos, sino en proporcionar viabilidad a los medios que encarnen el nuevo periodismo. En ese nuevo escenario, es seguro que seguirán siendo necesarios los buenos periodistas. Como siempre”.*

## 6. Objetivos

Para poder llevar a cabo este trabajo se proponen los objetivos en generales y específicos.

**Objetivo general:** Evaluar el contexto actual y buscar un nicho de mercado no cubierto dentro del sector de la información deportiva para crear una publicación digital deportiva.

**Objetivos específicos:**

- Estudiar de la bibliografía existente sobre el desarrollo del trabajo: creación de empresa, emprendimiento, crisis del periodismo, situación del periodismo y nuevos modelos de negocio que se puedan implantar en los nuevos modelos de prensa.
- Revisar el mercado actual de la información deportiva en la ciudad de Málaga.
- Identificar el público objetivo y analizar las posibles vías de financiación mediante los públicos.
- Proponer la creación de una empresa informativa especializada en deporte que cumpla las condiciones para producir una información de calidad.
- Evaluar el estado de la inversión publicitaria en los medios de comunicación.

## 7. Metodología

### 7.1.Introducción a la metodología

Teniendo en cuenta los objetivos planteados con anterioridad para la realización del estudio, era necesario realizar técnicas de recopilación cuantitativa y cualitativa. El análisis cualitativo se refiere a la observación directa que se puede obtener visualizando el mercado y analizando las carencias que pudieran existir en el mismo. Se ha llevado a cabo cruzando los datos que refirieron a un mismo argumento o tema. En lo referente al análisis cuantitativo, se realiza con la información numérica resultante de la investigación realizada sobre los medios ya existentes.

Para la parte numérica de la investigación se han utilizado algunas herramientas que facilitan la obtención de los datos necesarios para llevar a cabo la investigación. *Like Alyzer*, *Twitonomy* o *Alexa* son las que se han usado para la obtención de dichos datos. Estos rangos numéricos sirven para analizar el estado de las ediciones digitales de los medios deportivos. Así mismo, es remarcable buscar la mejora de los datos obtenidos en el análisis de los medios de comunicación de la competencia, así como buscar la información que estos medios dejan sin una cobertura óptima.

### 7.2.Revisión bibliográfica

En un primer momento se realizó una selección de las bibliografía existente sobre el objeto de estudio, así como de las mejores técnicas para realizar una investigación. Al ser un campo de trabajo relativamente nuevo hay poca materia y la existente coincide en los mismos autores.

Una vez llegados a este punto es necesario hacer constar: *Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información* (Yuste y Cabrera: 2014), *Microperiodismos. Aventuras digitales en tiempos de crisis* (Domínguez y Pérez Colomé: 2012), *Microperiodismos II. Aventuras periodísticas digitales en tiempos de crisis* (Domínguez y Pérez Colomé: 2013), *Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad* (Paniagua, Gómez y González: 2014), *Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España* (Manfredi, Rojas y Herranz: 2015) y *What would Google do?* (Jarvis: 2009). A estos textos le acompañan muchos otros en los que vienen explicados de una manera óptima el proceso de análisis de los mercados, así como los pasos y buenos consejos para lanzarse a la aventura de la realización de un proyecto periodístico digital con una buena innovación.

### 7.3.Entrevistas en profundidad

En la entrevista en profundidad el entrevistador es quien es el que elige el temario a cuestionar. De este modo, se conserva una cierta libertad al encuestador en la forma para llevar la entrevista por un camino u otro, así como el encuestado en la forma seleccionada para responder. El entrevistador observará el contenido latente y analizará los datos de forma cualitativa (López Estrada & Deslauriers, 2011, 4).

De este modo, las entrevistas realizadas para hallar las conclusiones de esta investigación sirven para conocer las necesidades que hay de la creación de un nuevo medio de comunicación así como del tratamiento informativo que dan los existentes al amplio volumen de información existente.

- 1) ¿Qué es “X”? ¿Cómo lo definirías?
- 2) ¿Cómo nace la idea de crear “X”?

- 3) ¿La competencia os dio pie a crear la empresa? ¿Cómo fue el estudio de la misma?
- 4) ¿Cuál es la misión del medio?
- 5) ¿Por qué os decidisteis por este nicho de mercado?
- 6) ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?
- 7) ¿Con qué capital inicial surgió la empresa?
- 8) ¿Mediante qué vías llega la financiación?
  - 8.1) ¿Es directa o indirecta?
- 9) ¿Dependéis de vosotros mismos o tenéis alianzas con otros medios o empresas?
- 10) ¿Es rentable la empresa?
- 11) ¿Cuál es vuestro plan de difusión? ¿Las redes sociales son un fuerte potencial? ¿Cuáles son vuestras mayores fuentes de tráfico?
- 12) ¿Con qué recursos cuenta la empresa? ¿Tenéis redacción fija? ¿Desde dónde trabajan los miembros?
- 13) ¿Cuántas personas trabajan en ella?
- 14) ¿Qué habéis aprendido con este trabajo?
- 15) En vuestra formación, ¿os gustaría haber tenido algunos conocimientos sobre el periodismo emprendedor?

Le elección de las preguntas no es casual (tabla I). Muchas son de mera información adquirida con el temario de la asignatura de Creación y Gestión de empresas informativas o en el estudio de asignaturas similares de otras universidades. Y al tiempo que siguen todas un patrón similar al usado por Yuste y Cabrera en *Emprender en Periodismo* y Domínguez y Pérez Colomé en los dos volúmenes de *Microperiodismos*.

Pregunta	Objetivo
1-2-3-4-5	Deducir las motivaciones de una empresa similar a la proyectada en la realización de la investigación.
6-7-8-9-10	Estudiar las posibilidades dentro del marco empresarial existente en la actualidad en los medios de comunicación.
11-12-13	Conocer los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la que será la futura competencia.
14-15	Encontrar deficiencias en la formación de los periodistas con respecto a las carencias emprendedoras de los centros educativos.

Tabla I: Preguntas Trabajo de fin de grado. Elaboración propia

#### 7.4.Observación directa de la competencia

Para una gran mayoría de investigadores en comunicación, el primer paso es el de la observación directa. Esta no es más que un proceso en el que se recopila la información obtenida mediante la percepción visual de la competencia. De este modo, para la realización de esta investigación se han usado diversas herramientas para el procesamiento de datos complementarios a la observación directa, que ya han sido citadas con anterioridad.

## 8. Desarrollo del proyecto de empresa

### 8.1. Públicos

Los medios especializados en deporte tienen una amplia gama de públicos objetivos: deportistas, entidades deportivas, familiares o simplemente consumidores de esta información. El nuevo medio tiene el objetivo de llegar a la mayor parte de público especializado de la provincia. Dentro de deportistas, entidades y familias podemos encontrar un número casi infinito del que casi todos pueden acudir a nuestro medio para encontrar una información detallada de la práctica deportiva de su actividad preferida. Sólo en el Registro Andaluz de Entidades Deportivas encontramos un total de 3.376 registros. Cada una con sus respectivos afiliados. Todo sin contar con el número de personas que practican un deporte sin estar asociado a ninguna entidad.

#### 8.1.1. Entidades deportivas

En Andalucía hay un total de 22.218 entidades deportivas, según el Registro Andaluz de Entidades Deportivas. Sólo en Málaga hay 3.376 entidades registradas. Todas y cada una de ellas son público potencial. Al mismo tiempo que también son potenciales anunciantes. 8 Federaciones deportivas, 2.534 Clubes deportivos, 11 Sociedades deportivas, 100 Entidades de carácter accesorio y 723 asociaciones.

#### 8.1.2. Deportistas

En cada una de estas entidades registradas hay un gran número de afiliados que se dedican a la práctica deportiva, por lo que muestran su deseo de encontrar una información deportiva de calidad. A estos hay que sumar todo aquel deportista que desarrolla su labor deportiva de una manera individual sin estar asociado a ningún tipo de agrupación deportiva registrada. Durante el año 2014 había en Andalucía un total de 515.691 deportistas en posesión de una licencia federativa acreditativa de la práctica de un deporte asociado, según los datos aportado por el Instituto Nacional de Estadística.

#### 8.1.3. Familiares

Los familiares de los deportistas son un amplio campo dentro del público objetivo del proyecto. Cuando este apartado es más importante es en la información relacionada con el deporte base en el que los más pequeños son los protagonistas y terminan entrando en la información que tiene como protagonista a los a sus familiares más cercanos en los medios de comunicación. Este es uno de los pilares de Fútbol Carrasco, portal dedicado en exclusiva a la información del fútbol de base de la provincia de Málaga.

#### 8.1.4. Aficionados al deporte

El español medio es del Real Madrid, le gusta ver fútbol y practica el ciclismo, según revela el último barómetro elaborado por el Centro de Investigaciones Sociológicas. (CIS: 2014). El fútbol, el tenis y el baloncesto son los deportes más seguidos por los españoles y el ciclismo, el *running*, la natación y el fútbol son los deportes más practicados. El fútbol es desbancado de la parte alta de la tabla al ser necesaria la unión de un gran número de personas para su práctica.

## 8.2. Entrevista emprendedores del sector

El deporte es un sector de amplio recorrido con una gran cantidad de diferentes campos de especialización e informaciones. Es por esto que son muchos los medios de comunicación que han nacido bajo el paraguas de la red. Todos ellos enfocados a un nicho diferente. Múltiples opciones para la audiencia y una oferta amplia en la que todos conviven. Hay una gran cantidad de eventos deportivos casi a diario, entidades, clubes y asociaciones que también quieren tener su hueco en el mundo y hacer visible su actividad. Es por esto que es necesario encontrar un hueco que no tenga la suficiente cobertura para generar un volumen suficiente de información para conseguir una audiencia necesaria para conseguir anunciantes que muestren la confianza en nuestro proyecto.

Es por esto que llegados a este punto es necesario realizar varias entrevistas a emprendedores en el sector de los medios de comunicación deportivos de la provincia de Málaga. Nadie mejor que ellos son los adecuados para realizar una radiografía del momento actual. Ellos son los conocedores del sector. Se ha seleccionado los tres con más importancia en la provincia: El Desmarque, Málaga Deportes y La Costa del Gol.

Forman parte los tres de un variado ecosistema de medios en el que hay desde medios que no nacieron en Málaga y han encontrado su hueco hasta medios que se basan en la autogestión de los redactores con un presupuesto ínfimo.

Javier Padilla, Manuel García y Marcel Sanfelice son los responsables de los tres medios. Cada uno de los medios cuenta con una suerte dispar. Desde El Desmarque que no para de crecer lanzando constantes nuevos productos y con audiencias en aumento en cada una de sus sedes, las cuales no paran de incrementar cada pocos meses, hasta La Costa del Gol que se trata de un medio mucho más modesto y no cuenta con anunciantes en su web.

La clave es tener una idea y lanzarla. Nunca amedrentarse y pelear por ella es uno de los motivos por los que los tres medios de comunicación tienen cada uno su pequeño hueco dentro de las audiencias. Un mundo difícil por la reticencia de los lectores a depositar su confianza en un medio de comunicación digital.

“Varios compañeros periodistas nos unimos y pensamos que era posible hacer un medio online deportivo distinto a los ya existentes”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

“Casi todo el equipo proviene de América latina y pensamos que era una buena idea la de acercar la marca Málaga CF a nuestro continente, por suerte nos lo aceptaron en el club”. (Marcel Sanfelice: *La Costa del Gol*)

Siempre es necesario saber dónde entras.Cuál es el mercado y cuales pueden ser los potenciales competidores. Es clave encontrar cuales son las debilidades que tiene el mercado para poder encontrar el nicho de mercado vacío para poder explotarlo. Pero no siempre es así. Hay casos de éxito que simplemente realizan el medio de comunicación sin la labor previa de un estudio de mercado.

“No hicimos ningún estudio de la competencia. Leíamos el producto como consumidores y encontrábamos carencias importantes”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

“Hicimos un pequeño estudio para localizar las carencias que podía tener nuestra competencia y ver qué podíamos ofrecer de manera diferente a ellos. Como vimos que sólo con el Málaga CF éramos una gota dentro de un gran océano nos abrimos a otros clubes de la ciudad que dan un gran volumen de información pero no reciben la cobertura necesaria”. (Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

De esta manera, aquí se comienza a apreciar que no hay que centrarse en un contenido. Es esencial la apertura de miras para que tu producto no se quede pobre y así puedas competir con otro mercado. Hay que buscar lo que no se encuentre cubierto y de esta manera generar un mayor volumen de información. Al igual que muestra la dificultad que tienen estos nuevos medios de pelear ante un mercado en el que los lectores se muestran muy tradicionalistas.

Y lo importante, la inversión. Es muy difícil crecer sin dinero. La aportación económica es capital, nunca mejor dicho. Es por esto que es necesario conocer cuántos invirtieron estos casos de éxito cuando no era más que una idea en la cabeza de sus creadores. Con el ejemplo dado por estos ideólogos, es visible afirmar que no siempre a la mayor inversión se podrá tener un éxito mayor. Cabe preguntarse quién es el lector y cuales son sus metas (Martínez Sánchez: 2007).

“No se necesitó una gran cantidad para crear la empresa. Simplemente para la construcción de la web. 4.000 euros, 2.000 por cada socio”. (Manuel García, *Málaga Deportes*)

“43€ fue nuestra primera inversión. Era la cantidad que nos costaba alquilar el primer servidor durante un mes. No nos convertimos en empresa hasta que éramos capaces de afrontar los costes”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

Mediante la aplicación Sabi ha sido posible acceder a las cuentas de El Desmarque del año 2013 (últimas disponibles), ya que desde su dirección por motivos empresariales no quisieron mostrarlas. En ellas se muestran que son rentables con unos ingresos cercanos a los 400.000 euros, con activos propios y unos gastos inferiores a los ingresos. Estos les permite seguir en un continuo crecimiento dado que, como reconoce su consejero delegado, invierten sus beneficios en la creación de nuevos productos y en la búsqueda de nuevas fortalezas que permite que la empresa El Desmarque Portal Deportivo SL siga en crecimiento. De tal modo que lo que comenzó siendo un pequeño portal deportivo en Sevilla ha abierto sedes en muchas de las principales ciudades de España y una edición nacional.

Encontrar financiación es difícil. Pero más difícil es la creación de una audiencia fiel que en todo momento se convierta en tu seguidor. Hoy en día hay una selva enorme de medios de comunicación. Buscan un hueco. Hay muchos y no es fácil encontrar tu audiencia ya que la tarta no llega para todos. (Casero y Culler-March: 2013)

“Ahora cualquiera puede abrir un blog. Uno tiene que querer mucho a su proyecto”. (Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

“Comenzamos en Sevilla llevados por las ganas de hacer algo nuevo. El resto fue fruto de pivotar e ir buscando nuevas zonas geográficas donde implantar el modelo”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

Como señala Marcel Internet da mucha facilidad a la creación de un blog o pequeños medios de comunicación que de manera amateur logran quedarse con pequeñas porciones del mercado publicitario. Es más, muchos de estos blog son personales en el que prima el discurso autobiográfico (Frey Pereyra: 2006)

El mercado publicitario es reducido y son muchos los que aspiran a entrar en él. El número de lectores es lo principal que miran los anunciantes en el momento de contratar un espacio en el que publicitar su empresa.

“Hemos ido haciendo una “selección” de partners en estos 9 años para ir quedándonos con aquellos que nos ofrecen lo mejor para el producto que ofrecemos”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

“Hemos tenido un par de patrocinadores que de manera desinteresada a querido colaborar con nosotros, pero sigue siendo escasa”. (Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

Las redes sociales son un medio muy importante para los medios de comunicación, el principal problema que presentan según los entrevistados son aquellas informaciones que no están contrastadas y que en muchas ocasiones te llevan al error.

“ Hay gente que con leer el tweet se cree que ya está informado. Es por esto que intentamos que con el tweet se cree la incertidumbre para que pinche en el enlace. Por lo que las redes sociales son nuestra mayor fuente de tráfico. Entorno a un 40% entran por esas vías”. (Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

“Somos buenos en buscadores y, en segundo lugar, nos hemos hecho fuertes en redes sociales. Twitter y Facebook nos traen cada mes un porcentaje bastante interesante de usuarios”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

Las redacción con las que cuentan los medios es también diferente en función al éxito y a los ingresos que tenga cada empresa.

“Tenemos una redacción central en Sevilla y después hay delegaciones que, en función de su peso, tienen más o menos miembros”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

“Mas allá de los recursos humanos contamos con pocos recursos. Trabajamos en la nube. Yo tengo mi oficina porque soy fotógrafo. Salvo reuniones puntuales todo lo hacemos en línea”. Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

Igual que el equipo humano y técnico que cuenta cada una de las empresas. Cada uno de los proyectos emprendedores tiene un nivel adquisitivo, y por lo tanto de gasto, diferente. El número de trabajadores es muy variable y cuenta con motivaciones muy diferentes. (Rojas y Manfredi: 2015, b)

“Pues en un 80-90% son periodistas. Muchos de ellos comenzaron con nosotros en prácticas. El resto son perfiles técnicos para manejar servidores, radio, etcétera”. (Javier Padilla, *El Desmarque*)

“De manera fija somos seis personas. Después hay gente que sale y entra por hechos puntuales o tienen sólo un tema especial dedicado”. Marcel Sanfelice, *La Costa del Gol*)

Todo esto va parejo a la forma que tiene cada uno de los proyectos como modelo empresarial. Al igual que otros muchos puntos, es bien diferente en función al nivel de ingresos y éxito que tenga el negocio.

“Por ahora somos una Sociedad Civil entre los dos socios que somos parte del proyecto”. Manuel García, *Málaga Deportes*)

“Somos una Sociedad Limitada. No nos convertimos en empresa hasta que éramos capaces de afrontar los costes” (Javier Padilla, *El Desmarque*)

### **8.3.Competencia**

Según la web Miramedios, en España hay más de 140.000 medios de comunicación. De estos, casi 3.500 se encuentran dentro del sector de las revistas y la prensa en general. De estos, unos 150 pertenecen al sector de la prensa deportiva. Cada una de ellas corresponde a una especialidad deportiva diferente. Aunque también encontramos medios de comunicación del deporte en general.

En el *Informe Anual de la Profesión Periodística 2014* viene reflejado que ha aumentado el número de medios creados por periodistas. En el periodo correspondiente al año anterior se contabilizaron 297 nuevos medios. Este año el número es de 406. El 40% del total nacieron en 2011 o con fecha anterior. Cada año surgen nuevos y parece que esta tendencia continuará en los próximos años.

Con el análisis a la competencia se pretende ver cuáles son las características de esta: misión, visión, valores, contenido, cobertura, etc. Hacer un diagnóstico para crear un nuevo medio digital especializada en deporte que pueda rivalizar con ellas y corregir aquello que es mejorable o incluso no trabajan. Aprovechar sus debilidades para convertirlas en nuestras fortalezas. El siguiente diagnóstico permitirá crear una revista digital especializada y que pueda competir en el mercado.

#### *8.3.1. Misión*

Durante el periodo de análisis específico de los tres medios digitales seleccionados, a los que hay que añadir un análisis menos exhaustivo de otros ocho medios -versión web de los medios de papel o medios de comunicación de menor calado-, en general, la misión de estos medios es la de informar sobre aspectos deportivos y contar con una actualización diaria de los contenidos -algo menos en La Costa del Gol-. Ninguno de los tres medios tiene en ningún apartado su misión como medio de comunicación. Por lo que es aparente a primera vista que existe muy poca transparencia en este sentido en los medios de comunicación deportivos digitales de Málaga.

#### *8.3.2. Fecha de creación*

Con respecto a los medios analizados dos de ellos nacieron en el año 2012, al calor del bueno momento que reportaba el deporte malagueño con el máximo exponente futbolístico disputando una de las mayores competiciones a nivel de clubes. Por contra, El Desmarque nació en Sevilla varios años antes aunque no llegó a Málaga hasta el año 2009. Todas siguen activas y ampliando su mercado y el número de trabajadores.

#### *8.3.3. Número de empleados*

Las empresas analizadas, cuenta con un número importante de trabajadores. Cabe destacar que, como es la tendencia en muchos medios de comunicación nacidos bajo el paraguas de Internet, en algunos de ellos las plantillas la forman colaboradores no remunerados o con escasa remuneración. En cuanto al género del director predominan los varones. En ninguno de los medios analizados cuentan con una directora mujer, lo que ayuda a alimentar el mito del sexismo existente en el mundo del deporte.

### 8.3.4. Cobertura

Los medios analizados tienen su rango de cobertura en la provincia de Málaga. La información emitida en su medio está dirigida al territorio de la provincia aunque no se cierra a que sea visitada por lectores de otros territorios con inquietudes o intereses por el deporte malagueño por situaciones puntuales como partidos que puedan disputar sus equipos frente a los de Málaga o competiciones que se desarrollen en territorio malagueño.



Figura 1: Cabecera *El Desmarque Málaga*. Elaboración propia



Figura 2: Cabecera *Málaga Deportes*. Elaboración propia



Figura 3: Cabecera *La Costa del Gol*. Elaboración propia

### 8.3.5. Contenidos

La mejor manera de ordenar un medio de comunicación es por secciones. Es una manera de ahorrar tiempo al lector de cara a la búsqueda de la información y que sea más rápida y efectiva.

Cada medio digital deportivo tiene unas secciones con similares características (figura 4) aunque también presentan información con temáticas comunes entre ellas. Esto se debe a que la información principal proviene de las mismas entidades deportivas. La opinión de personas expertas, como son los periodistas reconocidos o personajes relevantes de la vida deportiva o social de la provincia, es bien recibida en los medios analizados de carácter deportivo. Va ganando terreno las secciones que tienen como protagonistas a los deportes minoritarios, individuales o el que los más pequeños son los actores principales. En la tabla siguiente se pueden ver las secciones en las que se dividen los medios de comunicación de Málaga. En ella se pueden apreciar los tres analizados, las ediciones digitales de los medios en papel y medios de comunicación de menor relevancia dentro del entorno digital.

Diario Sur	Málaga CF	Unicaja	Baloncesto	Tenis	Ciclismo	F-1	Motociclismo	Golf	Mas deporte
La Opinión de Málaga	Málaga CF	Unicaja	Primera	Segunda	Quiniela	Fórmula 1	Baloncesto	NBA	Moto GP
Málaga Hoy	Málaga CF	Unicaja	Mundial 2014	Resultados	Motociclismo	Fórmula 1			
El Desmarque	Málaga CF	Unicaja	Fútbol Provincial	Polideportivo	ED Total	Tenis	Motor		
Málaga Deportes	Málaga CF	Unicaja	Clínicas Rincón	Málaga Diputación	Polideportivo	Opinión			
Viva Fútbol	Málaga CF								
La Costa del Gol	Málaga CF	Unicaja	Femenino	Internacional	Base	Viñetas malaguietas			
Merchán en Directo	Fútbol	Baloncesto	Polideportivo	Opinión	Videos				
Fútbol Carrasco	Senior	Juvenil	Cadete	Infantil	Alevín	Benjamin	Prebenjamin	Bebé	Femenino
El Minuto Uno	Málaga CF	Unicaja	Clínicas Rincón	Polideportivo	Entrevistas	Reportajes	Opinión		
Esquemas de Juego	Fútbol	Baloncesto	Motor	+Deporte	Opinión	Tenis	Entrevistas		

Figura 4: Secciones de los medios de comunicación de Málaga. En ella se reflejan todos los disponibles, aunque sólo se analizan finalmente los considerados como competencia más directa. Fuente y elaboración propia

### 8.3.6. Difusión y redes sociales

Las redes sociales han supuesto una revolución (y casi una involución) en el periodismo como estaba establecido de manera histórica. Durante los últimos años su uso ha sufrido un incremento rápido y exitoso. Millones de personas utilizan las redes sociales como nuevo medio de comunicación. Según Campos Freire (2008), “El nuevo fenómeno de las redes sociales suma audiencias millonarias, incrementa publicidad, logra la personalización de los usuarios y rompe con algunas de las barreras de las viejas organizaciones mediáticas”.

El 100% de los medios analizados han sabido adaptarse a los nuevos roles que tienen las redes sociales en la actualidad y al cambio de hábitos de lectura que ha sufrido el mercado.

Los datos extraídos muestran son los número de seguidores, el número de seguidos, el número de *tweets*, la media de *tweets* diarios, los contenidos que ofrecen en las redes y la actitud de dichos contenidos.

Los medios especializados en deporte cuentan con perfiles en las redes sociales de mayor popularidad tanto en Twitter como en Facebook. El medio de comunicación especializado en el sector deportivo de la provincia de Málaga que cuenta con mayor número de seguidores en Twitter: *El Desmarque Málaga* (6K). A la zaga le siguen *La Costa del Gol* (3K) y *Málaga Deportes* (2,3K) (Figura 5). Según la herramienta de análisis *Tuitonomy*, la media de *tweets* que publican al día depende del medio. El más activo es *El Desmarque Málaga* que escribe 15,17 *tweets* diarios. Le sigue Málaga Deportes con 15,09 y *La Costa del Gol* con 10,28 *tweets*. (Figura 6)

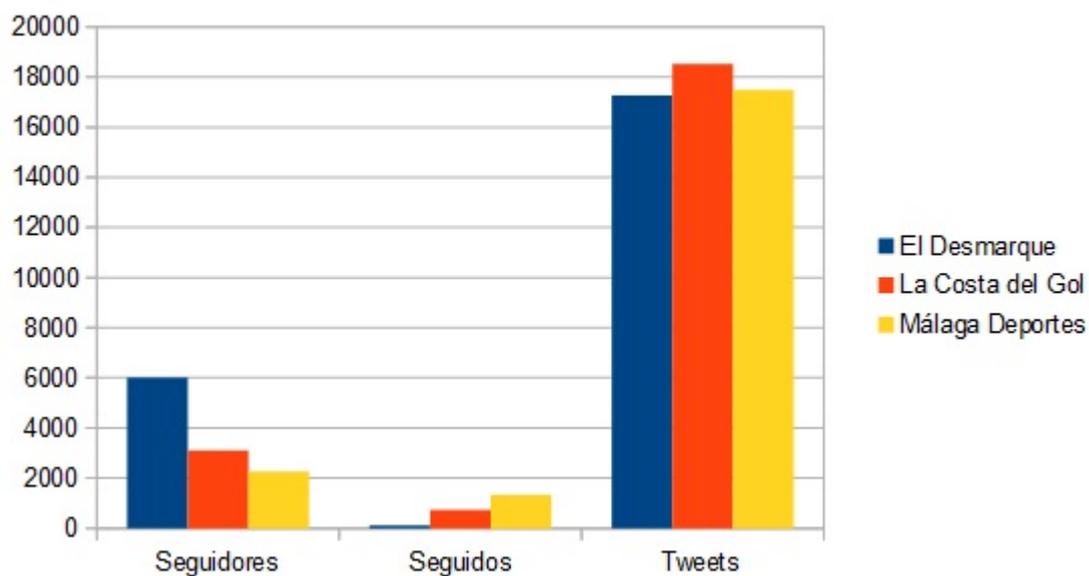


Figura 5: Datos de las cuentas de Twitter. Fuente: Twitter. Elaboración propia

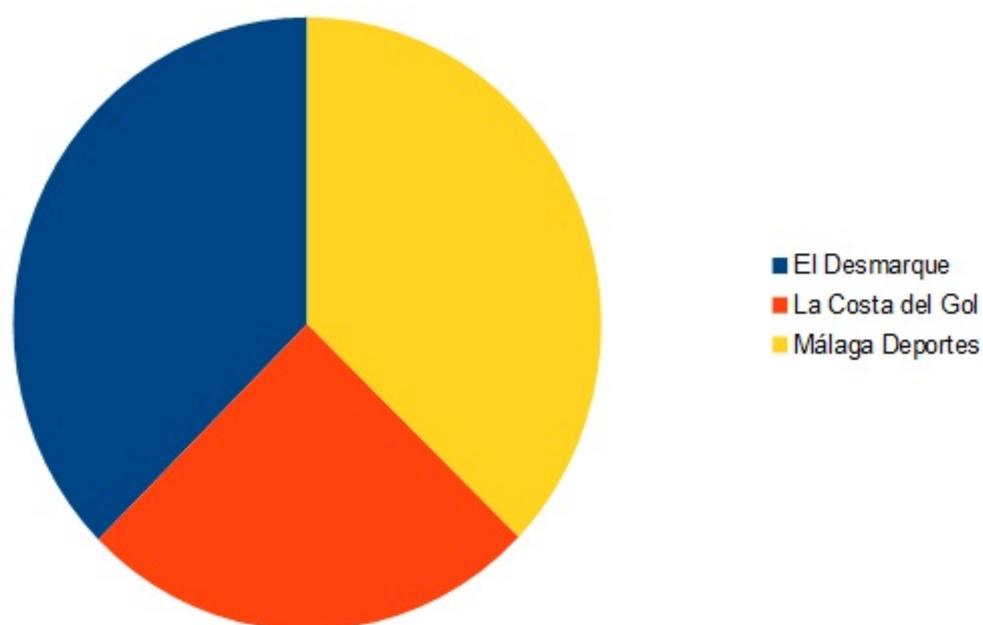


Figura 6: Número de tweets diarios. Fuente: Sabi. Elaboración propia

En Facebook, los medio de comunicación especializado en el sector deportivo de la provincia de Málaga que cuenta con mayor número de seguidores analizados es: *El Desmarque Málaga* (3.900). Le siguen *La Costa del Gol* (1.755) y *Málaga Deportes* (474). (Figura 7)

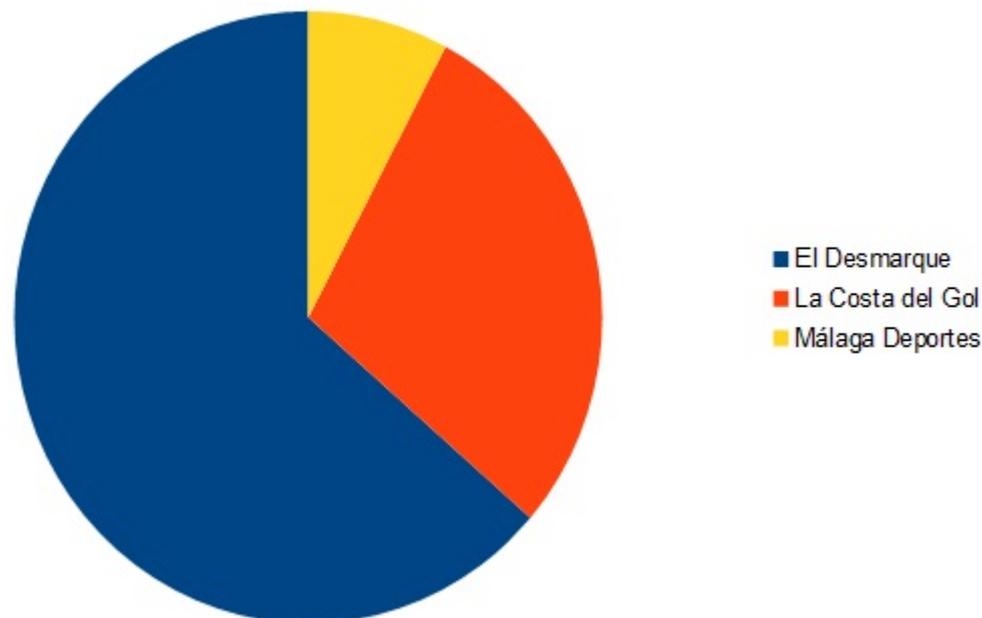


Figura 7: Datos de las cuentas de Facebook. Fuente: Facebook. Elaboración propia

Los contenidos que emiten estos medios digitales de comunicación deportiva a través de las redes sociales son similares: información, fotografía e imagen y enlaces. Todos tienen una actitud informativa con pequeñas encuestas a la audiencia aunque no suelen responder a los comentarios de los lectores.

Los hashtags solo son utilizados en Twitter, ya que aunque Facebook los incorporara hace ya algunos meses no está teniendo la implantación que ellos esperaban por el éxito que estaban teniendo en Twitter estas etiquetas. El Málaga CF y el Unicaja Baloncesto son los que tienen un peso realmente importante en la información deportiva tanto es así que copan más de 80% de los contenidos que publican tanto en la web como en las redes sociales.

Cada medio utiliza los hastags de forma distinta. Lo normal es que lo usen en los eventos deportivos en directo para facilitar la búsqueda de los seguidores con el nombre de los equipos.

#### 8.4. Propuesta de un nuevo medio deportivo

Un modelo de negocio es un término muy amplio y difícil de encontrar un estándar que englobe todo lo concerniente a esta materia. Los medios tradicionales tienen desde hace varios años una grave crisis en sus modelos por lo cambiante del ecosistema de los medios de comunicación. El usuario cada vez más está entrando en el proceso de producción de la información. (Campos Freire: 2010).

En el modelo de negocio es necesario ensamblar el proceso creativo con el que se va a lanzar la empresa con el valor y las cuentas de la misma. Son dos conceptos que por necesidad van unidos en una misma matriz. A pesar del impacto de la crisis, el proceso de transición en los medios de comunicación está en constante cambio. (Campos Freire: 2009). Es totalmente necesario encontrar el equilibrio entre ofrecer un producto de calidad para el consumidor con un correcto balance entre ingresos y gastos.

##### 8.4.1. Nombre de la empresa

No cualquier nombre es válido para una empresa. Y en un medio de comunicación es necesario encontrar un

factor diferenciador del resto. También hay que pensar en los buscadores de Internet para conseguir encontrar tu producto en un puesto de mayor privilegio.

Para esta empresa se propone el nombre de *La Jornada de Málaga*. Se ha escogido pensando en la búsqueda que realizan los usuarios en los principales buscadores de la red y en las redes sociales. El sustantivo “Jornada” se elige por ser un término característico dentro del ámbito deportivo por ser la parte mínima en la que se divide un calendario deportivo.

En la Oficina Española de Patentes y Marcas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo se ha realizado una búsqueda para cerciorarse de que era posible utilizar tal nomenclatura para el proyecto. (Figura 8)

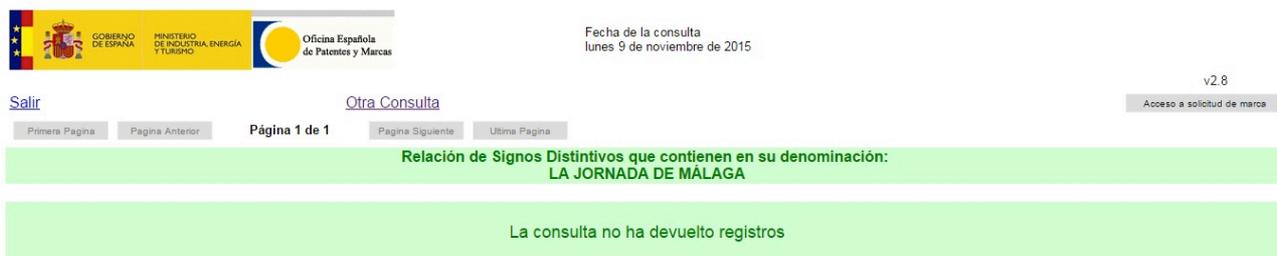


Figura 8: Registro de marca. Elaboración propia.

Junto a esto, y como una de las claves en una empresa dedicada a los medios de comunicación deportivos en el entorno digital, las redes sociales serán una fuente principal de tráfico hasta la web por lo que es necesario estar presente en todas de ellas. Mediante la web Namechk.com (figura 9) se ha visto que el nombre del proyecto está disponible en todas las redes sociales disponibles.

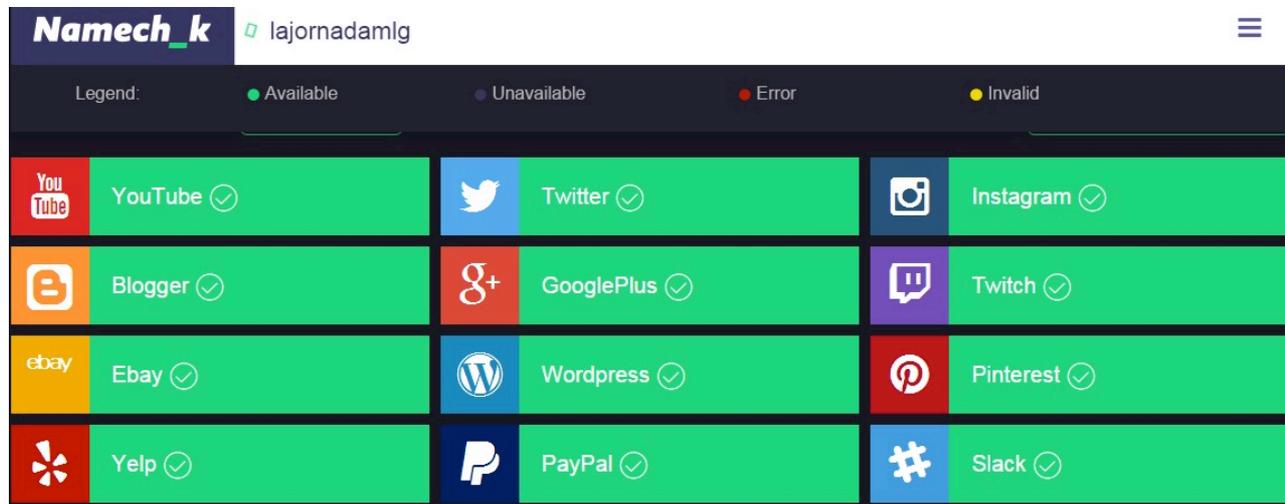


Figura 9: Registro de redes sociales. Elaboración propia.

Pero para registrar los dominios en las Redes sociales, hay que registrar de una manera previa el dominio de la web. La marca es importante ya que ayuda a mantener de manera exclusiva el nombre del cual se hace referencia. Pero el dominio web es clave para que vaya en consonancia la marca, el nombre del proyecto y las redes sociales. Es por esto que se ha registrado en la web 1and1 el dominio Lajornadademalaga.com y Lajornadademalaga.es para vincularlos a un mismo registro de nombres. (Figura 10)

## ¡El dominio que has elegido está disponible!

lajornadademalaga.com	Oferta de bienvenida 	registrar	0,99€ 0,99 €/año	
lajornadademalaga.es	Oferta de bienvenida 	registrar	0,99€ 0,99 €/año	

Figura 10: Registro del dominio. Elaboración propia

### 8.4.2. Misión

*La jornada de Málaga* es un medio de comunicación enfocado a la información deportiva teniendo Internet como principal soporte. Los ciudadanos demandan otro tipo de información en el que no sólo se hable de los grandes clubes o eventos de la ciudad y la provincia por lo que ese el hueco que se encuentra *La Jornada de Málaga* para cubrir en el mercado. Se incluirá en la web todo tipo de noticias sin dejar de lado a ningún deporte que se practique en la provincia o sea practicado por un malagueño. De manera complementaria se trabajará para la integración de los colectivos mas desfavorecidos o que cuenten con una menor integración en el mundo del deporte a través del mismo.

### 8.4.3. Valores

- El objetivo principal es realizar una publicación digital, que contenga contenidos de interés para todo tipo de lectores, con un gran contenido literario, y noticias de actualidad que resulten atractivas a los lectores.
- En principio, la revista será de contenido cultural y alternativo, y poco a poco, si la repercusión es buena, los contenidos irá aumentando, con temas de ocio, de deportes, etc.
- Compromiso: Es lo principal. Un medio de comunicación debe estar comprometido con la sociedad de la que forma parte. Es por esto que la integración de todos en el mundo del deporte será primordial en el desarrollo del medio.
- Esta publicación irá dirigida a todo tipo de usuarios con interés en los contenidos, tanto masculinos como femeninos y de edades muy diversas que tengan el deporte como eje principal en su momento de buscar información.

### 8.4.4. Difusión

Somos un punto de encuentro para los amantes del deporte de Málaga. Muchos otros medios nacen con el objetivo de dar voz a las grandes citas deportivas de la ciudad o la provincia, nuestro medio tiene como objetivo dar voz a esos pequeños actos deportivos que hacen más rico en conocimientos a la provincia. Nuestra principal fuente de contenidos son las pequeñas asociaciones que se prestan a la organización de eventos deportivos de un modo altruista sólo para el disfrute de los ciudadanos y la educación de los más pequeños. Sin olvidar que los grandes estandartes del deporte malagueño también nos servirán como fuente de contenidos dado el gran volumen de seguidores con el que cuentan.

Para llevar a posicionar en un buen lugar a nuestro medio hace falta la ejecución de un plan de difusión, o lo

que es lo mismo hacer llegar a los ciudadanos nuestro medio ya que tratamos de conseguir que se nos conozca en Málaga, y ejecutar un plan de expansión o de ampliación de la empresa a medio-largo plazo.

En el presente plan de difusión de *La Jornada de Málaga* vienen reflejados los métodos que usaremos para difundir nuestro proyecto y nuestra imagen corporativa y su correcto uso tanto por parte de *La Jornada de Málaga* como por parte de nuestros asociados.

## **2º Objetivos**

- Objetivos generales del plan de difusión de *La Jornada de Málaga*:
- Generar contenidos deportivos que aporten conocimientos a los malagueños en los distintos ámbitos de la misma.
- Después de analizar nuestro público potencial y nuestra competencia, hacer llegar nuestro proyecto a ellos.
- Mantener una fluida comunicación entre nuestros asociados y clientes con nuestra empresa para así generar una cultura de empresa de *La Jornada de Málaga*.
- Objetivos específicos del plan de difusión de *La Jornada de Málaga*:
- Dar a conocer el proyecto de *La Jornada de Málaga* entre todos los interesados por los canales adecuados de difusión.
- Divulgar todos los nuevos conocimientos que se descubran en el ámbito del deporte, así como fomentar el uso y disfrute de esos conocimientos que generan enriquecimiento cultural mediante los contenidos deportivos que se generarán en nuestro nuevo medio de comunicación.

## **3º Destinatarios**

Nuestro público potencia así como un estudio más detallado para conseguir ampliar nuestro campo de trabajo y de esta manera lograr ampliar el conocimiento de los contenidos deportivos a otro tipo de público.

## **4º Estrategia y actividades**

La estrategia de difusión y explotación que plantea el proyecto *La Jornada de Málaga* se basa inicialmente en un eje entorno a las redes sociales. El proyecto es digital así que la mayoría de nuestra difusión, excepto cierto reparto de merchandising en las visitas a nuestros asociados, se basará en una estrategia de redes sociales.

Otra de las tareas a definir en el proyecto de difusión de la marca comercial de *La Jornada de Málaga* es las tareas que realizará cada uno de los socios en las tareas de difusión y encontrar nuevos asociados a la *La Jornada de Málaga*.

La difusión se apoyará en la creación de los siguientes materiales complementarios:

- Creación del logotipo de la empresa.
- Creación y promoción de nuestra cuenta de twitter @LajornadaMLG
- Crear una bolsa de amigos que nos apoyen económicamente para subsistir.
- Visitas a esos amigos/asociados en sus centros para exponer nuestro proyecto.
- Crear merchandising adecuado (bolígrafos, etc.) para las visitas a nuestros asociados.
- Asociación con otros medios con la misma cultura profesional que la nuestra para expandir el proyecto.
- Reunión con otros medios con el fin de presentarnos en sociedad y poder llegar a futuras sinergias.

- Búsqueda de anunciantes en reuniones personalizadas.

Para el desarrollo del plan de difusión utilizamos las metodologías tradicionales en conjunto con las técnicas que se apoyan en las nuevas tecnologías, dependiendo del tipo de soporte necesario o momento adecuado a usar.

#### 8.4.5. Secciones

Antes quedaban reflejadas las secciones que los tres medios analizados en profundidad y los otros medios del sector de menor calado coinciden en su gran mayoría con las secciones que alimentan con contenidos.

Visto este análisis de la competencia, se visualiza la falta de equilibrio entre algunos deportes que están sobre representados con otros a los que le falta representación y una cobertura necesaria debido al número de licencias deportivas existentes en la provincia. Por lo que esto también sirve para tomar el ejemplo y definir las secciones de *La Jornada de Málaga* en función de los campos que dejan libres los medios de la competencia.

- Málaga CF: Es el club con mayor número de aficionados y abonados de la provincia. Es por esto que en los medios de comunicación del ámbito deportivo cuenta con mayor representatividad. Por lógica es el campo que mayor volumen de información y lectores atrae a un medio.
- Unicaja: En el deporte al que representa es la bandera de la provincia. Lleva el nombre de Málaga no sólo por España. Al tener una plaza reservada de manera fija en competiciones europeas, el volumen de información y potenciales lectores de fuera de Málaga es bastante amplio.
- Clínicas Rincón: También es un equipo de baloncesto y es filial del Unicaja. Pero a pesar de ser filial es un conjunto que funciona con entidad propia. A él se están acercando en los últimos años muchos aficionados descontentos con la gestión del Unicaja y tiene representación en las primeras categorías de su deporte a nivel nacional.
- Fútbol Sala: De manera histórica, el fútbol sala ha sido un deporte muy practicado y con mucho arraigo en Málaga con equipos en la élite del deporte. El conjunto de la Universidad de Málaga lleva casi dos décadas en la segunda categoría del fútbol sala, y en la presente temporada ha conseguido una plaza en la primera división del deporte. Al ser un deporte con muchas licencias deportivas también puede suponer una gran fuente de la cual obtener informaciones.
- Balonmano: Por el mismo motivo que el fútbol sala, el balonmano se merece tener una sección propia. Es un deporte que en épocas anteriores ha contado con un éxito en el deporte malagueño y poco a poco ha sido olvidado por los medios de comunicación. A pequeños pasos va recuperando su lugar y la cobertura informativa debería ser la mejor.
- Polideportivo: Hay muchos deportes como para que cada uno cuente con secciones propias. En polideportivo se engloba todo aquello que es noticiable pero no cuenta con un espacio propio en el medio.
- Deporte Escolar (o base): Son los que mayor número de deportistas cuenta. Es importante resaltar la labor educativa que realizan entrenadores, árbitros, padres, etc. Y también es importante ver el número de personas involucradas en él que finalmente puede llegar a ser potenciales lectores e incluso anunciantes por la cobertura que se le haya dado a un evento de su cercanía.

## 8.4.6. Recursos iniciales

### 1. Recursos humanos

*La Jornada de Málaga* es un proyecto unipersonal que en sus primeros meses de andadura sólo contará con su trabajo hasta que los recursos económicos sean los suficientes como para permitirse la contratación de personal. Nunca tendrán a colaboradores o trabajadores que no vaya a percibir una retribución económica. Va contra los principios fundacionales de la empresa y los principios deontológicos de la profesión. El único recurso humano necesario será el de un informático que se encargará del desarrollo y puesta en funcionamiento de la web. La posterior tarea de mantenimiento será también desarrollada por el fundador. En caso de necesitar alguna mejora o cambio se volvería a contar con el informático externo.

No sólo de las tareas de redacción se encarga el socio fundador si no que las tareas comerciales, trato con clientes y gestiones económicas serán desarrolladas por él mismo. En función del volumen de crecimiento futuro de la empresa se puede llegar a estudiar la incorporación de algunas personas para el departamento comercial (sueldo fijo + variables por ventas) y otra para la gestión económica de la misma.

### 2. Recursos materiales

No tendrá *La Jornada de Málaga* un sitio fijo desde el que realizar las labores de redacción de contenidos ya que las facilidades que ofrece ser un medio digital son aprovechadas para soportar un menor gasto en el presupuesto. De este modo sólo sería necesario una conexión a Internet, ordenador y cámara de fotos como recursos esenciales para el comienzo de la actividad. Como otros muchos apartados, queda supeditado al crecimiento futuro de la empresa ya que si se incorpora a otros trabajadores sería recomendable el estudio de tener una sede física y la compra de una mayor material.

### 3. Recursos intelectuales

Para la creación del medio digital sería necesaria la compra del dominio en internet y la creación de una página web. Además, habría que abonar el importe por registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

### 4. Recursos económicos

El capital inicial con que se inicia *La Jornada de Málaga* es de 3.000 euros aportados en su totalidad por el fundador de la empresa. No se requiere una entrada de caudal económico externo proveniente de entidades bancarias, familiares o crowdfunding.

## 8.4.DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevos en el mercado</li><li>- Menor número de anunciantes</li><li>- Dificultades para llegar a las audiencias en un sector tan elevado</li><li>- Producción pequeña al ser sólo una persona encargada de todos los contenidos y responsabilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competidores consolidados</li><li>- Falta de confianza de los lectores</li><li>- Poca entrada de caudal publicitario por los pequeño del actual mercado de anunciantes</li></ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Contenidos sectorizados</li><li>- Contenidos de temáticas diversas que otros medios no ofrecen</li><li>- Ser un medio y contar con personal que con nativos digitales</li><li>- Innovación en la producción y creación de contenidos así como el uso de las nuevas narrativas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mucha información que aporta un gran flujo informativo</li><li>- Nuevos mercados informativos</li><li>- Apertura a nuevos mercados publicitarios</li><li>- Posibilidad de apertura en otras provincias con el paraguas de la misma marca o de buscar sinergias con medios de similares características</li></ul>

Tabla II. DAFO. Elaboración propia

## 8.5.Presupuesto

Desde *La Jornada de Málaga* queremos hacer un presupuesto coherente y realista para poder asegurar la permanencia de nuestro medio durante el mayor tiempo posible.

La inversión inicial de *La Jornada de Málaga* sería de un total de 3.450,99€. Esta inversión está repartida en distintos puntos. Los 3.000€ principales corresponderían al depósito bancario desembolsado por el fundador. Los ordenadores con su correspondiente amortización supondrían 200€. Por último, la construcción de la página web costaría 250€ y el dominio, contando con la compra que sería de 0,99€.

Para asegurar la supervivencia en el primer año de *La Jornada de Málaga*, lo mejor era recortar los gastos, como ya está explicado más arriba y que los gastos fueran los necesarios. Por ello el socio-fundador se ha puesto el sueldo mínimo, establecido por la ley para los licenciados universitarios. A pesar de ser autónomos y no ser necesario que se marcara un sueldo mínimo pensó que sería necesario tener unos ingresos en compensación a su trabajo. A continuación se detallan los gastos de la empresa en su primer año de funcionamiento.

El principal gasto que tendría *La Jornada de Málaga* durante el primer año de vida del proyecto sería de 15541,08€, correspondientes al salario del fundador y la cuota de autónomo. El salario sería de 1016,05 euros mensuales divididos en 12 pagas y 278,59 por los doce meses de cuota de autónomo. Los servicios informáticos son mínimos y ya están presupuestados en la inversión inicial de la empresa. A todo esto hay que añadir el IVA que sería variable en función de las ventas emitidas en concepto de publicidad.

De este modo, se puede pasar ya a los ingresos con los que contará *La Jornada de Málaga* para el desarrollo de su actividad dentro del sector de los medios de comunicación. Serán varias las vías por las que obtendrá la

financiación. Siendo los anunciantes y un club de amigos las fuentes de ingresos.

Lo primero que se ha proyectado para obtener ingresos iniciales, al margen de la inversión inicial aportada por el socio-fundador ha sido la del club de amigos. En él se encuentran dos categorías distintas de amigos en función de lo aportado. Está el Club de amigos en el que cada cual aporta 30 euros anuales y obtendría diferentes descuentos que serán publicitados en la página web y también se encuentra el Club de amigos premium con un costo de 200 euros anuales que dispondrá de servicios gratuitos ofrecidos por los propios patrocinadores de la web, además de los descuentos ofrecidos a los del grupo anterior. Del primer grupo se ha presupuestado conseguir durante el primer año 50 amigos y del segundo sólo 5 debido al elevado coste que requiere la inversión. Esto supone unos ingresos de 2.500 euros anuales sólo con los amigos del portal.

Mediante la publicidad hay también varias vías de contratación de la misma. Se han estipulado siete vías de entrada mediante la publicidad en la web de *La Jornada de Málaga*. Banner de cabecera, banner lateral, módulos (5 módulos diferentes), información patrocinada, sección patrocinada, publrreportaje y publicidad en redes sociales. (Tabla III)

Banner cabecera	120€/semana
Banner lateral (doble)	150€/semana
Módulos	60€/semana
Información patrocinada	200€/ 2 semanas (1 semana de regalo)
Sección patrocinada	300€/ 2 semanas (1 semana de regalo)
Publrreportaje	350€
Publicidad RRSS	20€/semana

Tabla III: Precios publicidad. Elaboración propia

Suponiendo que todos los espacios publicitarios sean ocupados. Los ingresos mensuales serían suculentos. Ya que rondarían los 3.200 euros mensuales en ingresos. Es de aquí de donde se debe extraer la cantidad de IVA a soportar por el autónomo. 672 euros sería el IVA a pagar de manera mensual estimando unos ingresos mensuales de 3.200 euros. Como el IVA se paga de manera trimestral, quedaría en cuatro pagos de 2016 euros cada uno de ellos.

De esta manera, los ingresos anuales con todos los espacios publicitarios ocupados sería de 38.400 euros. A los que habría que sumar los 2.500 euros del Club de amigos para llegar a la cifra de ingresos totales, situando esta en **40.900 euros**. (Tabla IV)

El gasto (calculado anteriormente) ya está completo al haberse calculado el IVA a soportar con los ingresos obtenidos. Siendo 23605,08 euros los gastos totales de salario, cuota de autónomos e IVA, únicos gastos de la empresa en su primer año. También se establece la previsión de guardar 50€ mensuales para una posible reparación de equipos informáticos y necesidades especiales lo que supone un total de 600€ anuales. Lo que eleva el gasto total de la empresa a 24.250,08 con la suma de los salarios, el IVA y la previsión de fondos. Quedando los ingresos y los gastos resumidos en la siguiente tabla (Tabla V). Los gastos corrientes (móvil, luz, etc.) corren al presupuesto del socio y nunca sobre lo presupuestado por la empresa.

Ingresos	Totales	Porcentajes
Club de amigos	2.500 euros	6,1%
Publicidad	38.400 euros	93,9%
Total	40.900 euros	100%

Tabla IV: Ingresos. Elaboración propia

Gastos	Totales	Porcentajes
Salarios	15541,08 euros	64,1%
IVA	8.064 euros	33,3%
Provisión de fondos	600 euros	2,6%
Total	24250,08 euros	100%

Tabla V: Gastos. Elaboración propia

El resumen contable sería un beneficio neto de 16.649,92 euros después de descontar los salarios del socio-fundador, el IVA soportado según la venta de publicidad presupuestada y la provisión de fondos establecida para compra o reparación del equipo informático. Por lo que la empresa es rentable con unos beneficios cercanos al 70% de los gastos.

Viendo los beneficios del primer año sería viable la contratación varios colaboradores externos a tiempos parcial para llevar a cabo tareas de redacción, de modo que el flujo informativo creciera contando con varios integrantes en la plantilla.

### 8.5.1. Perfil del anunciante

Los espacios publicitarios no se pueden ceder a las empresas sin un criterio fijo. Lo primero es conocer los principios de la empresa que quiere un espacio entre nuestro contenido informativo. Hay que mirar en eso, que el contenido es informativo y nunca habría que adaptar la información en función del anunciante de turno. Él no es más que un cliente que compra un espacio, sólo tiene derecho a realizar aclaraciones en función de ese espacio. La línea editorial del medio debe ser ajena a cualquier injerencia comercial.

Al ser un medio especializado (Edo: 199) en deporte lo ideal sería encontrar empresas de su sector interesadas en la compra del espacio publicitario, aunque no es esencial esta parte. Cualquier empresa que cumpla con unos principios deontológicos mínimos podrá aspirar a ser anunciada en un espacio de la web.

Es por esto que es necesario recordar que en toda la provincia de Málaga hay cerca de 200.000 empresas, siendo la provincia andaluza con mayor número de ellas por delante incluso de Sevilla que se queda en 180.000 empresas. Todas y cada una de ella son potenciales anunciantes en función del target de público al que la web se dirige.

Cada mes sólo es necesario acudir a un máximo de 10 empresas del total para poder obtener los ingresos presupuestados durante el primer año. Hay municipios como Málaga, Torremolinos, Antequera o Marbella que tienen un número mayor de empresas por lo que habrá más posibilidad de encontrar un anunciante en

ellos que en municipios de menor tamaño.

De este modo, tampoco hay que olvidarse de la publicidad institucional. Nacional, autonómica, supramunicipal y municipal. Hay cuatro tipos de instituciones en las que buscar publicidad. Y dentro de la publicidad municipal son 103 los municipios con los que cuenta Málaga que pueden estar interesados en promocionar las bonanzas de su territorio o algún evento significativo que pueda ser potencial de publicarse en un espacio publicitario. Del mismo modo que la Diputación Provincial y la Junta de Andalucía cuentan un equipo dedicado de manera completa al deporte y realizan un gran número de actividades que pueden encontrar un hueco en *La Jornada de Málaga*.

Todo esto sin contar con las propias entidades deportivas que tienen también campañas publicitarias que pueden encontrar acomodo en la web. En Andalucía hay un total de 22.218 entidades deportivas, según el Registro Andaluz de Entidades Deportivas. Sólo en Málaga hay 3.376 entidades registradas. Todas estas son potenciales anunciante en nuestro portal deportivo de nueva creación. Como se valora la posibilidad de la introducción de al menos un publrreportaje al mes, el contacto continuo con estas entidades así como con las instituciones públicas puede ser necesario para rellenar estos huecos de reportajes pagados por el protagonista de la información.

Entre las entidades deportivas y las instituciones públicas también se pueden encontrar posibles entidades que no dispongan de la cuantía económica suficiente para comprar un espacio publicitario y puedan optar a asociarse en el Club de amigos. De igual manera que aquellos que dispongan de una economía suficiente puedan entrar incluso en el apartado premiun del Club de amigos.

## 9. Conclusiones

En vista de la situación actual en la que se encuentra el sector de los medios de comunicación ya que es un ecosistema cerrado para los nuevos licenciados que salen todos los años de las universidades, queda probado que el emprendimiento es una de las pocas salidas que le quedan a estos licenciados. Cada vez son más las asignaturas que se preocupan por incentivar el emprendimiento en el alumnado con diversos proyectos, ayudas y consejos que ayudan a que el recién licenciado encuentre una salida laboral en el complicado mundo de los medios de comunicación.

Este proyecto se realiza sobre medios de comunicación deportivos. Un mundo aún más difícil por la cantidad de medios que han salido nuevos que ni siquiera abonan una remuneración a sus trabajadores, o colaboradores como ellos prefieren llamarlos. Todo el mundo quiere hablar de deporte e Internet es una buena plataforma para poder tener esa voz que antes se negaba.

Ha sido necesaria la realización de un estudio de mercado previa para conocer el estado de la prensa deportiva digital en Málaga. En ella se han visto casos bien diferenciados. Versión web de los medios en papel, pequeños medios lanzados por aficionados, casos de éxito que ya cuenta con sede en otras provincias o medios creados por periodistas que ni siquiera es su sustento principal al no tener unos ingresos viables.

En función de este estudio de mercado, se ve que la creación de *La Jornada de Málaga* es posible por varios motivos. Hay un nicho de mercado dentro de los deportes que encuentran un menor hueco en los medios que cuentan con un buen número de seguidores y es posible que aporte un buen número de lectores a este medio de comunicación. Hay nuevos modelos de negocio que no están explotando los medios existentes y que posiblemente ayuden a la subsistencia del nuevo medio.

Según lo presupuestado, en el mejor de los casos se tendrían unos beneficios netos superiores a los 15.000 euros el primer año ocupando todos los espacios publicitarios de la web y cumpliendo las expectativas marcadas para el Club de amigos durante el primer año. De este modo, si no fuera posible esto, los ingresos serían cercanos a los gastos por lo que no habría pérdidas notables.

El espejo para *La Jornada de Málaga* es *El Desmarque*. Se trata de un medio que nació en Sevilla bajo la tutela de dos o tres periodistas que se dedicaban a él al margen de sus trabajos principales y hoy en día cuenta con una edición nacional y ediciones en otras ocho provincias con un gran volumen de negocio y sinergias con otras páginas como *Comuniazo*, la cual le aporta una gran cantidad de visitas.

Por lo que finalmente se observa que el proyecto presentado es viable incluso en el peor de los casos con beneficios a partir del primer año que permitiría la posibilidad de ser un generador de empleo a partir del primer año.

## 10. Bibliografía

- CAMPOS FREIRE, F. (2010). “Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16. pp. 13 a 30.
- CASERO-RIPOLLES, A. y CULLEL-MARC, C. (2013). “Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19. pp. 681 a 690.
- DOMÍNGUEZ, E. y PÉREZ COLOMÉ, J. (2012). *Microperiodismos: Aventuras digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- DOMÍNGUEZ, E. y PÉREZ COLOMÉ, J. (2013). *Microperiodismos II: Aventuras periodísticas digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- EDO, C. (1999). “Las revistas e Internet como soportes del periodismo especializado”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 5. pp. 77 a 96.
- FARIAS BATTLE, P. y GÓMEZ AGUILAR, M. (2011). *El estado de la profesión periodística y la crisis de los medios en España* (2011). *Revista Razón y Palabra*, 77
- FARIAS BATTLE, P. (Dir.) (2008-2014). *Informe anual de la profesión periodística*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- FREY PEREYRA, M.L.H. (2006). “El discurso autobiográfico en el blog personal: características de un género híbrido”. *Culturas populares. Revista electrónica* 3, 13 pp.
- GÓMEZ, B. y PANIAGUA, F.J. (2005): “Las ediciones digitales de los diarios españoles. Nacimiento y consolidación de un sector en auge”. *Revista Razón y Palabra*, 47
- JARVIS, J. (2009). *What Would Google do?* EEUU: Harpers Collins.
- MARTÍNEZ MOLINA, M. (2010): “La crisis de los grandes periódicos”. *Revista Infoamérica*, 2, pp. 139 a 148
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J.M. (2007). “El blog como fenómeno semiótico”. *Tonos digital: Revista electrónica de estudios filológicos*, 13.
- MCCLELLAND, D (1965). “Toward a theory of motive acquisition”. *American Psychologist*.
- PANIAGUA ROJANO, F.J., GÓMEZ AGUILAR, M., GONZÁLEZ CORTÉS, M.E. (2014): *Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, pp. 548 a 570.
- ROJAS TORRIJOS, J.L., MANFREDI SÁNCHEZ, J.L. y HERRANZ DE LA CASA, J.M. (2015, a): “Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 69 a 90.
- ROJAS TORRIJOS, J.L. y MANFREDI SÁNCHEZ, J.L. (2015, b). “Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas”. *El profesional de la información*, 24, 3. pp. 265 a 273.
- ROJAS TORRIJOS, J.L. (2013). “Periodismo deportivo. Hacia la innovación y el emprendimiento en la red”. En *Presente y futuro en el periodismo especializado*. Madrid: Fragua. pp. 197 a 248.
- ROJAS TORRIJOS, J.L. (2015). “Nuevos horizontes del periodismo deportivo español: primeras revistas

para móviles y tabletas en los diarios Marca y Sport”. *Fonseca, Journal of communication*, 10. pp. 29 a 49.

SALABERRIA, R. (2012). *Medios y periodistas, ¿Un futuro compartido?*. En: CEREZO GILARRANZ, J (Dir). *Cuadernos Evoca*. Madrid: Evoca Comunicación e Imagen.

YUSTE, B. y CABRERA, M. (2014). *Emprender en Periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Madrid: Editorial UOC.

# 11. Anexos

## 11.1 Entrevistas en profundidad

### 11.1.1 Javier Padilla, El Desmarque

- **¿Qué es El Desmarque? ¿Cómo lo definirías?**
- El Desmarque es un Hub de comunicación sobre deporte local. Especialmente orientado al target futbolero.
- **¿Cómo nace la idea de crear El Desmarque?**
- Varios compañeros periodistas nos unimos y pensamos que era posible hacer un medio online deportivo distinto a los ya existentes.
- **¿La competencia dio pie a la creación de la empresa? ¿Cómo fue el estudio de la mismo?**
- No hicimos ningún estudio de la competencia. Leíamos el producto como consumidores y encontramos carencias importantes.
- **¿Cuál es la misión del medio?**
- Informar mejor que nadie de lo que acontece en el mundo del deporte local.
- **¿Qué valor aporta El Desmarque?**
- Creo que somos un complemento excelente para Marca. Es decir, nosotros no luchamos para ser referente en información del Madrid o el Barcelona. No es nuestro partido. Para nosotros es más importante darle al lector local buena información sobre lo que pasa en su ciudad.
- **¿Por qué os decidisteis por este nicho de mercado?**
- No hubo ninguna decisión basada en informes de mercado ni nada por el estilo. Como he dicho anteriormente, comenzamos en Sevilla llevados por las ganas de hacer algo nuevo. El resto fue fruto de pivotar e ir buscando nuevas zonas geográficas donde implantar el modelo.
- **¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**
- Es una Sociedad Limitada.
- **¿Con qué capital inicial surgió la empresa?**
- 43€. Era la cantidad que nos costaba alquilar el primer servidor durante un mes. No nos convertimos en empresa hasta que éramos capaces de afrontar los costes.
- **¿Mediante qué vías llega la financiación? ¿Es directa o indirecta?**
- Publicidad. La conseguimos nosotros directamente en un alto porcentaje. Cuando no, pues tenemos redes que nos proporcionan material, aunque cada vez esta relación es menor.
- **¿Dependéis de vosotros mismos? o tenéis alianzas con otros medios o empresas?**
- Dependemos de nosotros mismos. Evidentemente, hemos ido haciendo una “selección” de partners en estos 9 años para ir quedándonos con aquellos que nos ofrecen lo mejor para el producto que ofrecemos.
- **¿Es rentable la empresa? ¿cuánto le cuesta un mes a la empresa y cuánto ingresa en un mes?**
- Sí, es rentable. El siguiente dato no puedo aportárselo por motivos empresariales, pero sí podemos decir que somos competitivos en relación a la producción informativa actual.
- **¿Cuál es vuestro plan de difusión? ¿las redes sociales son un fuerte potencial para los medios digitales? ¿cuáles son vuestras mayores fuentes de tráfico?**
- Somos buenos en buscadores y, en segundo lugar, nos hemos hecho fuertes en redes sociales. Twitter y Facebook nos traen cada mes un porcentaje bastante interesante de usuarios.
- **¿Con qué recursos cuenta la empresa? ¿De dónde vienen los trabajadores?**
- Pues en un 80-90% son periodistas. Muchos de ellos comenzaron con nosotros en prácticas. El resto son perfiles técnicos para manejar servidores, radio, etcétera.
- **¿Tenéis redacción fija? ¿desde dónde trabajan los miembros? ¿En las delegaciones es igual que en la redacción central?**

- Sí, tenemos una redacción central en Sevilla y después hay delegaciones que, en función de su peso, tienen más o menos miembros.
- **¿Cuántas personas trabajan en El Desmarque? Redacción central y delegaciones**
- En torno a las 60 personas.
- **¿Qué habéis aprendido con el desarrollo de El Desmarque?**
- A trabajar mucho y a medir todos los resultados para no dejarnos llevar por impresiones. Somos una empresa “data driven”, así que intentamos que las decisiones se tomen basándonos en analítica web y rendimiento.
- **En vuestra formación, ¿os gustaría haber tenido algunos conocimientos sobre el periodismo emprendedor?**
- Pues la tentación es contestar “Sí”, pero puede que hubiéramos hecho algunas cosas de forma distinta. En ese caso, ¿habríamos funcionado? No lo sabemos. Sí es verdad que en Internet no funcionan algunas cosas que sí aplican al “mundo real”. Por ejemplo, los planes de negocio a varios años. Nosotros no hicimos nuestro primer plan estratégico hasta el cuarto año de funcionamiento. ¿Motivos? Estamos en un entorno tremendamente cambiante donde las variables son muchas y muy pocas las constantes.

### 11.1.2 *Marcel Sanfelice, La Costa del Gol*

- **¿Qué es La Costa del Gol? ¿Cómo lo definirías?**

Un proyecto de autogestión de un grupo de periodistas, diseñadores, fotógrafos, etc. que buscan un espacio en el mundo de la comunicación.

- **¿Cómo nace la idea de crear La Costa del Gol?**

En un principio la idea surgió como un programa de radio. Este programa se emitía en la emisora de Torremolinos Onda Litoral. Tuvimos la suerte de nacer en el año dulce del Málaga ya que se encontraba en Champions. Le presentamos el proyecto al Málaga CF. Yo soy de procedencia Francoargentina y al club le gustó la posibilidad de que llegáramos al público de latinoamericanos ya que en los inicios de La Costa del Gol los integrantes teníamos esa procedencia. Así que llegamos a un acuerdo con ellos para que la marca Málaga CF llegara a Latinoamérica gracias a nosotros. De una manera u otra nos ha venido bien que en el club haya muchos jugadores de América latina para poder dar un contenido que nos demandaba nuestra audiencia.

Algunos medios americanos nos llegaron a tener como referencia y nos pedían nuestro contenido para su uso.

- **¿La competencia os dio pie a crear la empresa? ¿Cómo fue el estudio de la misma?**

Hicimos un pequeño estudio para localizar las carencias que podía tener nuestra competencia y ver qué podíamos ofrecer de manera diferente a ellos. Nuestra filosofía sigue siendo la de hacer periodismo.

En ese estudio notamos que el lector malagueño es muy tradicionalista ya que son muy fieles a su medio de comunicación. Como vimos que sólo con el Málaga CF éramos una gota dentro de un gran océano nos abrimos a otros clubes de la ciudad que dan un gran volumen de información pero no reciben la cobertura necesaria.

- **¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**

En principio es un proyecto de autogestión. Yo soy autónomo y a partir de ahí surgen colaboradores que reciben una pequeña retribución por su tiempo y otros que nos usan a modo de escaparate.

- **¿Con qué capital inicial surgió la empresa?**

Empezamos con 5.000 euros. No es una gran cantidad, pero era con el que contaba en ese momento.

- **¿Mediante qué vías llega la financiación?**

Hemos tenido un par de patrocinadores que de manera desinteresada a querido colaborar con nosotros, pero sigue siendo escasa.

- **¿Dependéis de vosotros mismos o tenéis alianzas con otros medios o empresas?**

Hemos hecho algunas alianzas con otros medios para cedernos contenido cuando el Málaga CF juega fuera. Es sólo un intercambio de contenido, nunca económico.

- **¿Es rentable la empresa?**

No. Todos los que colaboran con La Costa del Gol tiene otro medio de subsistencia ya que no tenemos un mecenas que nos aporta nada. Nosotros mismos generamos las oportunidades. El capital más importante que tenemos es el humano.

- **¿Cuál es vuestro plan de difusión? ¿Las redes sociales son un fuerte potencial? ¿Cuáles son vuestras mayores fuentes de tráfico?**

Tenemos tres vías principales. Redes sociales, estrategias (eventos, concursos, etc.) e intercambios con medios locales.

Sí, son un fuerte potencial. Pero tenemos también a gente que con leer el tweet se cree que ya está informado. Es por esto que intentamos que con el tweet se cree la incertidumbre para que pinche en el enlace. Por lo que las redes sociales son nuestra mayor fuente de tráfico. Entorno a un 40% entran por esas vías.

- **¿Con qué recursos cuenta la empresa? ¿Tenéis redacción fija? ¿Desde dónde trabajan los miembros?**

Más allá de los recursos humanos contamos con pocos recursos. Trabajamos en la nube. Yo tengo mi oficina porque soy fotógrafo. Salvo reuniones puntuales todo lo hacemos en línea.

- **¿Cuántas personas trabajan en ella?**

De manera fija somos seis personas. Después hay gente que sale y entra por hechos puntuales o tienen sólo un tema especial dedicado.

- **¿Qué habéis aprendido con este trabajo?**

Que uno tiene que querer mucho a su proyecto. Son muchas horas las que uno le echa. Pero cuando uno está convencido de que su proyecto es necesario tiene que seguir adelante por muchas dificultades que se encuentre en el camino.

- **En vuestra formación, ¿os gustaría haber tenido algunos conocimientos sobre el periodismo emprendedor?**

Una de las luchas que he tenido siempre es que los periodistas no se pueden quedar sólo con la base teórica. Desde la misma formación tienen que ejercer el periodismo. Ahora cualquiera puede abrir un blog. Hay que equivocarse pero volverlo a intentar.

### 11.1.3 *Manuel García, Málaga Deportes*

- **¿Qué es Málaga Deportes ¿Cómo lo definirías?**

Es un medio digital que cubre toda la información deportiva de Málaga y su provincia y de los clubes y deportistas más destacados costasoleños.

- **¿Cómo nace la idea de crear Málaga Deportes?**

Adaptándonos al futuro y viendo que lo digital poco a poco crece en el mundo de la información. Pensamos en crear un medio digital que cubriera toda la información deportiva local.

- **¿La competencia dio pie a la creación de la empresa? ¿Cómo fue el estudio de la mismo?**

Observamos los diferentes medios similares en la provincia para tomar ideas y formas de diferenciación

- **¿Cuál es la misión del medio?**

Información a toda la población local de los más relevante del deporte malagueño y generar las visitas necesarias para que pueda ser un negocio rentable

- **¿Qué valor aporta Málaga Deportes?**

Intenta ser en un futuro un medio digital de referencia en Málaga con información de calidad.

- **¿Por qué os decidisteis por este nicho de mercado?**

Sinceramente, es lo que nos apasiona. Trabajar en lo que más te gusta lo hace más llevadero todo.

- **¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**

Sociedad civil entre dos socios

- **¿Con qué capital inicial surgió la empresa?**

No se necesitó una gran cantidad para crear la empresa. Simplemente para la construcción de la web. 4.000 euros, 2.000 por cada socio

- **¿Mediante qué vías llega la financiación? ¿Es directa o indirecta?**

La financiación llega por parte de la publicidad insertada en la web por nuestras empresas clientes

- **¿Dependéis de vosotros mismos? o tenéis alianzas con otros medios o empresas?**

Dependemos de nosotros mismos. No pertenecemos a un grupo mayor ni a otro medio

- **¿Es rentable la empresa? Si fuera posible, ¿cuánto le cuesta un mes a la empresa y cuánto ingresa en un mes?**

Por el momento, en su medida es rentable, no da pérdidas.

- **¿Cuál es vuestro plan de difusión? ¿las redes sociales son un fuerte potencial para los medios digitales? ¿cuáles son vuestras mayores fuentes de tráfico?**

La redes sociales son sin duda la mayor fuente de visitas. Facebook y Twitter. También disponemos de acuerdos de colaboración con banners y cuñas en otros medios y webs de empresas

- **¿Con qué recursos cuenta la empresa? ¿De dónde vienen los trabajadores?**

Colaboradores

- **¿Tenéis redacción fija? ¿desde dónde trabajan los miembros? ¿En las delegaciones es igual que en la redacción central?**

No hay una redacción fija. Cada uno trabaja por libre. Siempre coordinados.

- **¿Cuántas personas trabajan en Málaga Deportes? Redacción central y delegaciones**

Cuatro redactores y un fotógrafo.

- **¿Qué habéis aprendido con el desarrollo de Málaga Deportes?**

Conocimientos informáticos, trabajar de manera individual y en equipo, coordinar un grupo de trabajo y ganar experiencia dentro del mundo del periodismo y medios digitales y manejo de redes sociales.

- **En vuestra formación, ¿os gustaría haber tenido algunos conocimientos sobre el periodismo emprendedor?**

Siempre es bueno contar con toda la formación posible. Hubiera venido bien, seguro.

