

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**



Palabra de
GEORGE

**Plan empresarial de un medio de comunicación digital:
'PALABRA DE GEORGE'**

Ulrich Álvarez Expósito / Marcel Beltran Bernabeu / Guillem Martín Murillo
Tutor: Vicenç Tamborero

2015

UAB

Universitat Autònoma
de Barcelona

PALABRA DE GEORGE

¿Saben quién era George Best? ¿Se acuerdan de él? Nosotros nunca pudimos verle jugar en vida. Pero sin embargo nos sabemos de memoria su historia, lo que tiene bastante relación con la decisión que tuvimos en su día de querer crear un medio como éste. George Best fue un futbolista de los años sesenta que desarrolló la mayor parte de su trayectoria profesional en el Manchester United. Hasta aquí nada sumamente extraño. Sin embargo, lo especial y atractivo de su vida fue que alcanzó la gloria deportiva manteniendo innato ese talento y esa fuerte personalidad que adquirió en su Belfast natal, descendiente de una familia de clase baja. Se ganó el corazón de todos los estadios del fútbol inglés actuando del mismo modo que lo hacía de pequeño en el patio de su colegio o en los descampados de la Irlanda del Norte industrial.

George era la diferencia, la demostración de que un ciudadano de pie, con sus virtudes y sus defectos, podía impresionar por su propia condición natural al mundo entero. Aunque se le considera el primer 'icono pop' del fútbol, el primer deportista que trajo de culo a los 'paparazzis' por su ajetreada vida fuera de los terrenos de juego, Best también fue la primera demostración de que los futbolistas, como humanos que son, podían cometer hasta el peor de los errores imaginables. Su trayectoria y su vida se truncaron por la adicción al alcohol y a la vida nocturna. Un espíritu rebelde, el suyo, incomprendido y víctima del culto a las masas. Su triste desenlace fue un síntoma alarmante del que nadie pareció tomar nota, pues desde entonces esa manía de enaltecer a los jugadores y dejar a su alcance todos los lujos de la fama solo ha ido en aumento. Después de George Best, nada volvió a ser como antes. La industria del fútbol y los propios medios de comunicación iniciaron un proceso que todavía hoy sigue en marcha, y que ha consistido, básicamente, en separar al futbolista del mundo real, colocándole en esa especie de universo paralelo al que algunos llaman estrellato, y en el que solo hay espacio para los grandes contratos y la firma de las marcas todopoderosas.



Nosotros, como aficionados al fútbol que somos, siempre nos ha escocido eso de que los protagonistas del deporte estén tan alejados de la sociedad, de la gente corriente. Nos parece casi surrealista, más teniendo en cuenta que el principal argumento para que exista el fútbol reside precisamente en los aficionados y en la medida en que estos puedan sentirse identificados con sus ídolos. Así que como periodistas que pretendemos ser, nos hemos fijado la siguiente meta: colocar un granito de arena más en ese intento que ya han emprendido algunos comunicadores para devolverle el fútbol a la gente. Creemos que, en nuestro caso, la mejor manera que tenemos de colaborar con este propósito es contando historias. Somos críticos con el nuevo rumbo que parece haber tomado el fútbol. Ese que prioriza el merchandising, el hermetismo de los clubes y la inaccesibilidad de las personas a sus jugadores. Y al que los medios generalistas están secundando más de lo que quisiéramos, tratando los contenidos de modo superficial, sensacionalista y poco profundo. El fútbol merece y debe seguir siendo visto, según nuestro humilde criterio, como algo mundano, real, reconocible. Algo que se haga de valer por la propia mística que contiene el juego en sí y todos lo que le protagonizan. No creemos, de veras, que la posibilidad de entender este deporte de esta manera haya quedado desfasada para siempre. Quizás solo haya que experimentar y buscar nuevos senderos que vuelvan a acercarnos a él. Y esa es la primera condición que nos animó a emprender esta aventura, cuyo nombre, por cierto, evoca a un mito del que no hace mucho os hemos hablado. **Palabra de George.**



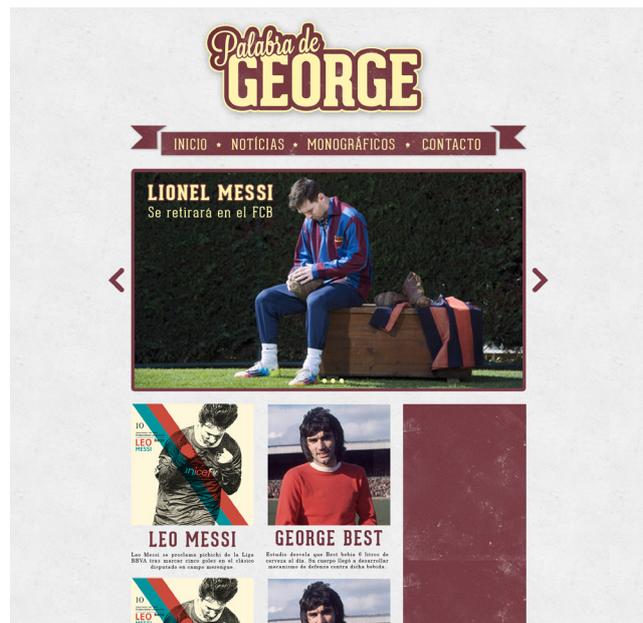
Palabra de George pretende ser un medio digital alternativo de periodismo deportivo, cuyo modus operandi consista en la publicación de un monográfico sobre una temática [fútbolística] concreta cada dos semanas [dos monográficos por mes].

INTERNET Y EL NUEVO SENDERO DEL PERIODISMO

Nuestra intención es elaborar un medio de comunicación alternativo que se nutra de las tendencias que ya han marcado algunas publicaciones de prensa escrita, tales como Panenka, Líbero o Jot Down Deportes. Estos pioneros han empezado a dibujar un camino sobre una nueva manera de entender la comunicación y el deporte, apartada de la oferta más genérica y convencional. Este nuevo género de periodismo deportivo se la ha bautizado con el nombre “cultura futbolística”, y se caracteriza, esencialmente, por dos características estructurales:

- Se otorga la misma importancia a los contenidos como a la forma [diseño, presentación] con los que estos son ofrecidos al consumidor.
- Su canal de expresión parte de la idea de aproximar al fútbol a la historia, a la literatura, al mundo de las artes, a la cultura... A la sociedad, en definitiva.

Sin embargo, creemos que esta nueva manera de generar información futbolística aún no ha sabido explorar todas las posibilidades de crecimiento que le presentan los servicios web. Dos de las tres cabeceras mencionadas anteriormente centran la mayor parte de sus recursos en la publicación en papel. La tercera también difunde sus contenidos en digital, pero solo mediante textos escritos. Y por lo que hace a otras ofertas de este tipo existentes en Internet, hablamos básicamente de proyectos interesantes pero que no están lo suficientemente profesionalizados para atraer un gran volumen de mercado.



Esta es la principal razón que nos empuja a pensar que la red debería ser el espacio en el que se desarrollase nuestra iniciativa. Queremos aprovechar este vacío constatable de mercado y construir un proyecto on-line que le saque partido a todos los recursos multimedia [texto escrito, audios, producciones audiovisuales, interactividad con la audiencia...]. Creemos que es posible materializar una identidad y un estilo propio y definido a la hora de hacer las cosas, pero mediante múltiples fórmulas de presentación, ya sea escribiendo, fotografiando, charlando, grabando, o todas a la vez.

Con la crisis económica y la de los propios medios de comunicación tradicionales, parece que la prensa escrita ha alcanzado un punto crítico de no retorno. No es que pensemos que la única solución sea dejar de publicar en papel, pero para un proyecto como el nuestro, Internet parece la salida más ilusionante. Un sendero que conviene explorar. El panorama digital es un sector de mercado tremendamente novedoso, con muchas virtudes todavía por descubrir y que ofrece posibilidades de rentabilizar [económicamente] un producto tan revolucionarias como útiles. La publicidad por clic, los modelos de suscripción, el crowdfunding, los verkamis, la posibilidad de obtener patrocinios... Existen varias salidas para hacer solvente un producto digital como el nuestro.

¿POR QUÉ MONOGRÁFICOS?

Una vez resueltas las decisiones sobre el género que pretendemos que sigan nuestros contenidos y la plataforma con la que se los queremos hacer llegar al público, el siguiente interrogante que nos encontramos en el proceso de dar forma y justificar nuestra creación fue el siguiente: ¿cómo conglomerar nuestros servicios para que tuvieran interés y coherencia a ojos de nuestros futuros consumidores?

Desde el principio, la idea que más nos sedujo fue la de publicar por monográficos. Un monográfico te permite abordar un tema en profundidad, puedes utilizar muchas herramientas distintas para generar piezas que, al mismo tiempo, estén interconectadas entre ellas, te permite generar un estilo y una identidad más definida ante el usuario... Todo ello características que creemos que se ajustan bastante a la concepción que queríamos para nuestro medio de comunicación.

Los monográficos tendrían una duración de dos semanas, y al acabar el plazo, saldría otro que abrazase otra temática y que presentara nuevas historias y tratamientos. Cada uno de ellos, a su vez, estaría formado por distintas piezas que girasen en torno al mismo eje y que se expresaran en formatos heterogéneos: textos escritos, archivos de audio, reportajes audiovisuales, ilustraciones... Todas aquellas creaciones a las que Internet permita la existencia.

En cuanto a la manera de distribuir ese macro-producto formado por múltiples pequeños productos periodísticos, valoramos la siguiente consideración. En Internet, la actualización constante es un modo de funcionamiento básico e irrechazable. Generar informaciones estáticas como en el papel, cuando se irrumpe en el mercado de la red, es un gran error. Lo demuestra el tipo de consumo que hace la gente de esta nueva plataforma y el desarrollo que han tenido aquellos medios digitales que se han asentado con éxito en el panorama on-line. Por eso llegamos a la conclusión de que el mejor modelo de conducta para nuestro proyecto sería el de ir emitiendo los contenidos del monográfico pau-

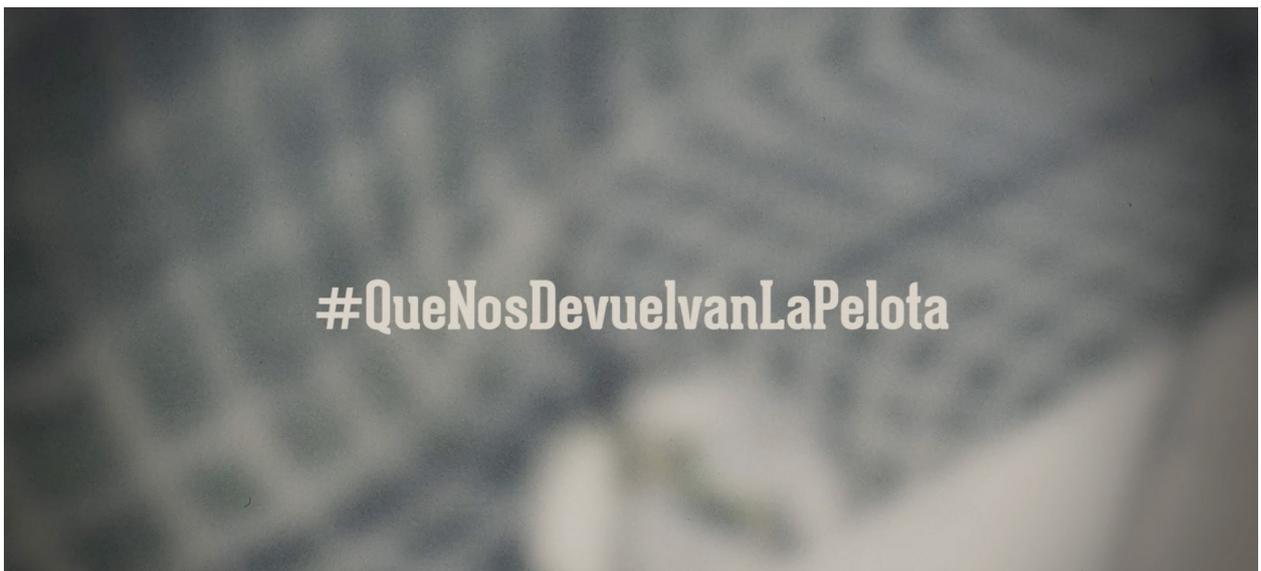
latinamente, separados en el tiempo, de tal modo que solo al cumplirse las dos semanas el usuario pudiera gozar del producto en su conjunto en la web. Con ello consigues que el tráfico digital que acude a tu portal sea de ida y vuelta, te aseguras que aquel al que le está gustando lo que estás proponiendo vuelva a por más cuando le comuniqués la aparición de novedades.

De entre todas las posibilidades y opciones que rodean al monográfico, solo una podría considerarse como negativa o arriesgada. Cuando publicas durante un tiempo determinado únicamente sobre un tema muy específico, corres el riesgo de que el mismo pueda interesarle solo a una parte de tu público habitual. Un punto que podría ir en contra de tu interés de fidelizar y satisfacer constantemente el consumo de tu audiencia. El gran reto, en ese sentido, sería escoger marcos temáticos para los monográficos que fueran lo suficientemente flexibles y atractivos para que interesaran a un sector amplio de nuestro público objetivo. Creemos que esto es posible, sobre todo por que contemplamos la idea de no solo gustar al usuario por el qué contamos, sino también por el cómo lo hacemos y en qué condiciones.

¿CÓMO ORGANIZARNOS?

La futura metodología de funcionamiento de nuestro medio se separaría en varias líneas fundamentales que desarrollaremos más profundamente en el interior del plan empresarial de la empresa.

Hemos resuelto que nuestra propia empresa o medio de comunicación debería vertebrarse en un consejo de coordinación y varios departamentos que permitieran el correcto funcionamiento del ciclo productivo de Palabra de George.



#QueNosDevuelvanLaPelota

¿CUÁL DEBE SER NUESTRA IDENTIDAD?

La imagen e identidad que pretendemos generar en torno a nuestro medio de comunicación responde a unos códigos visuales y éticos cuya edificación es compleja y fruto de muchas acciones paralelas. Resumiendo, lo que pretendemos es generar un producto sencillo y de fácil consumo con el que el usuario no solo pueda llegar a sentirse identificado, sino que también pueda sentirse en parte productor y ejecutor de la idea. Internet es el lugar perfecto para generar ese clima de aproximación entre profesionales y audiencia. Por eso creemos que es indispensable darle una importancia capital a las posibilidades de interacción que ofrezca el portal digital o a la difusión y el desarrollo del mismo en las redes sociales. Todos estos detalles que componen la identidad de **Palabra de George** van a ir desengranándose a lo largo del trabajo aquí presentado. Pero antes de dar comienzo al plan empresarial, quisiéramos algunos conceptos que ayuden a entender el espíritu y la vocación de nuestro medio de comunicación planteado:

CALIDAD. Tanto a nivel de contenidos como a nivel de imagen, de presentación de los mismos.

INDEPENDENCIA. Referente a la nula influencia que puedan tener los anunciantes y el capital externo a la producción y compromiso periodístico de nuestro medio.

INNOVACIÓN. En relación a Internet como infinita fuente de nuevas herramientas de expresión y al intento de experimentar con nuevos formatos que puedan ser atractivos de cara al consumidor.

PRESTIGIO. En la línea de querer convertir a **Palabra de George** en una publicación respetada por su compromiso con el derecho a la información de los individuos, su constante defensa del trabajo bien hecho y su pretensión eterna de alinearse junto con el periodismo deportivo moral y solidario.

PROXIMIDAD. En cuanto a las posibilidades que queremos darle a nuestro público objetivo en línea para que pueda sentirse partícipe del proyecto, y así aumentar su fidelización con el servicio.

PROFUNDIDAD. Respecto al sello de identidad de nuestros contenidos, cuyo objetivo debe ser promover la mirada crítica y estudiar a fondo los acontecimientos, huyendo de la superficialidad y de la tendencia del sensacionalismo que parece poner en riesgo el periodismo y su razón de existencia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO	4
1.1. JUSTIFICACION DE LA IDEA	6
1.2. INTERNET Y EL NUEVO SENDERO DEL PERIODISMO.....	8
1.3. ¿POR QUÉ MONOGRÁFICOS?	9
1.4. ¿CÓMO ORGANIZARNOS?	11
1.5. ¿CUÁL DEBE SER NUESTRA IDENTIDAD?.....	11
2. OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECÍFICOS)	13
2.1. OBJETIVOS GENERALES	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. METODOLOGÍA	19
4. RESUMEN EJECUTIVO	24
5. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	25
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO EN EL QUE ACTUARÁ LA EMPRESA INFORMATIVA	26
6.1. ANTECEDENTES: CRISIS GENERAL, CRISIS ESPAÑOLA	26
6.2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN NO ESCAPAN DEL COLAPSO	27
6.3. EL 'BOOM' DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU EFECTO EN LA PRENSA IMPRESA	29
6.4. EL AUGE DE INTERNET A TRAVÉS DEL MÓBIL	31
6.5. PERIODISMO DEPORTIVO. ¿LA EXCEPCIÓN?	32
7. PLAN DE MARKETING.....	36
7.1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS SEGMENTOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS DEL MERCADO OBJETIVO	36
7.1.1. CONSUMIDORES Y ANUNCIANTES	36
7.1.2. COMPETENCIA	44
7.1.3. PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS	47
7.1.4. OTROS COMPONENTES DEL MERCADO	49
7.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (DAFO)	53
7.3. SELECCIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO	56
7.4. OBJETIVOS COMERCIALES	56
7.5. POLÍTICAS DE MÁRKETING O MÁRKETING MIXTO	58

7.5.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	58
7.5.2. FIJACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS	61
7.5.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	64
7.5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN	65
8. PLAN DE PRODUCCIÓN O PLAN DE OPERACIONES.....	67
8.1. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA.....	67
8.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	67
8.3. PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	68
8.4. CANTIDAD Y COSTES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN.....	70
8.5. POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL: Selección de personal, contratación y formación continua	77
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	81
10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	87
11. ESTRUCTURA JURÍDICA-ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	89
12. CONCLUSIONES DEL TRABAJO.....	91
13. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	101
14. ANEXO 1	105
15. ANEXO 2	110

1. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

El Trabajo de Fin de Grado (TFG) que tiene en sus manos, a trazos generales, es un plan empresarial elaborado para el hipotético lanzamiento de un medio digital de periodismo deportivo, o siendo más concretos, de “cultura futbolística”. Nuestra intención es crear un portal en la red que utilice todos los recursos multimedia para contar historias sobre fútbol, ofreciendo contenidos de todo tipo (entrevistas, artículos escritos, reportajes audiovisuales) que se distingan de la oferta existente por su tratamiento atemporal, profundo, riguroso, independiente y cualitativo de los hechos. Con este trabajo, también pretendemos cumplir con aquellas condiciones y planteamientos que le permitan a nuestra propuesta ser solvente y rentable por ella misma a corto plazo. Este proyecto es una especie de semilla para el futuro desarrollo de un medio de comunicación que se acopla sobre un sector del mercado digital que creemos poco explotado, y que se fundamenta en la intención de seguir tendencias comunicativas más bien innovadoras. La idea nace en la línea de otros productos que ya han sido plasmados en los últimos años; iniciativas revolucionarias, si se nos permite el término, que experimentan tanto con nuevos contenidos como con nuevos formatos y plataformas de expresión. El TFG también contiene una prueba piloto para mostrar a los interesados la futura apariencia de nuestro medio y un *teaser* promocional y audiovisual del mismo, pues creímos prioritario presentar un material (a parte del escrito) que hiciese visible todo eso en lo que hemos estado trabajando los últimos meses. Pero antes de entrar a detallar las características y los objetivos de nuestro factible portal comunicativo¹, aclaremos primero varios aspectos contextuales.

Previamente a cualquier otra explicación, creemos conveniente precisar que la idea de crear este medio en concreto es anterior a la propia convocatoria del TFG. Cuando los coautores, por separado, empezamos a meditar cuáles eran nuestras preferencias para hacer el trabajo, a los tres nos vino a la cabeza la misma idea. De este modo decidimos reunirnos, pusimos nuestro esbozo de proyecto digital sobre la mesa y resolvimos que lo mejor era reaprovecharlo para nuestro estudio de final de Grado. Nuestra primera intención es que el cometido del trabajo aquí presentado pueda tener una utilidad colectiva en el futuro. Es por este mismo motivo que en su día decidimos formular la propuesta en cuestión al Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona, para poder trabajar juntos y dar forma a esta idea sobre la que ya llevábamos algún tiempo meditando. Y es también

¹ Se desarrollará en el siguiente apartado del trabajo (Justificación de la Idea).

por esta razón que nos decantamos por hacer un proyecto y no una investigación, aunque ambos formatos, dicho sea de paso, acaben tocándose en muchos aspectos comunes.

En cuatro años que llevamos cursando el Grado de Periodismo, nuestra etapa universitaria nos ha permitido acentuar nuestras nociones sobre el oficio, sobre todo en todo aquello que tiene que ver con la elaboración de piezas comunicativas. El frecuente consumo de prensa que tenemos, y que ha crecido exponencialmente estos últimos tiempos, también ha tenido que ver en esta mejoría. Sin embargo, queríamos aprovechar esta última etapa formativa para familiarizarnos un poco más con otras materias que también están directamente relacionadas con la industria de la comunicación, pero que pese a ello no hemos tratado con tanta profundidad en las asignaturas de la carrera. Materias como la explotación comercial de los productos periodísticos o el funcionamiento interno de la propia industria, por ejemplo. Hemos elegido abordar un plan de empresa como TFG porque estamos seguros de que de cara al día de mañana, ya sea con este medio presentado o con cualquier otra propuesta que nos pueda surgir, nos será imprescindible tener un mayor dominio sobre este tipo de cuestiones más burocráticas o económicas, por así decirlo.

Pensamos que tan importante es tener claro el diseño de nuestro producto o el tipo de contenidos que ofreceremos a los usuarios, como los mecanismos que nos permitan sacar el medio al mercado con una mínima probabilidad de éxito, así como los métodos más pertinentes que nos permitan distribuirlo, promocionarlo y rentabilizarlo. La idea la teníamos clara, pero eso solo era un inicio. Nuestra voluntad en este trabajo partía de querer generar algo más sólido a partir de esa base: un proyecto sostenible y rentable.

Quisiéramos aprovechar también esta introducción para aclarar cómo nos hemos dividido las tareas, teniendo en cuenta que este estudio cuenta con la particularidad de que ha sido realizado con el esfuerzo conjunto de tres alumnos. El reparto de funciones lo marcamos desde el principio siguiendo los criterios estipulados por nuestro Departament (a cada alumno se le piden 300 horas de faena global, por lo que al ser tres el tiempo de dedicación de este TFG ha ascendido hasta las 900 horas), y con la aprobación del tutor que ha ido orientándonos a lo largo de estos meses. La división de funciones también la ajustamos según la mayor habilidad de cada uno de nosotros para abordar algunas partes del sumario u otras. Todas las temáticas

abordadas, sin embargo, se han puesto en común constantemente para evitar contradicciones, discordancias prácticas y diferencias en el estilo del redactado.

Para concluir este primer punto explicativo, queremos especificar que el objetivo que nos fijamos antes de empezar este TFG era que una vez completado el proyecto (plan de empresa), todo estuviese analizado y preparado para un posible lanzamiento del medio de comunicación al mercado (o bien para poder ofrecérselo a cualquier otro grupo de comunicación al que pudieran interesarle nuestras pretensiones). La decisión en torno a esta última cuestión, sin embargo, no la resolveremos hasta pasadas algunas semanas de la entrega del documento.

1.1. JUSTIFICACION DE LA IDEA

¿Saben quién era George Best? ¿Se acuerdan de él? Nosotros nunca pudimos verle jugar en vida. Pero sin embargo nos sabemos de memoria su historia, lo que tiene bastante relación con la decisión que tuvimos de querer crear un medio como éste. George Best fue un futbolista de los años sesenta que desarrolló la mayor parte de su trayectoria profesional en el Manchester United. Hasta aquí nada sumamente extraño. Sin embargo, lo especial y atractivo de su vida fue que alcanzó la gloria deportiva manteniendo innato ese talento y esa fuerte personalidad que adquirió en su Belfast natal, descendiente de una familia de clase baja. Se ganó el corazón de todos los estadios del fútbol inglés actuando del mismo modo que lo hacía de pequeño en el patio de su colegio o en los descampados de la Irlanda del Norte industrial.

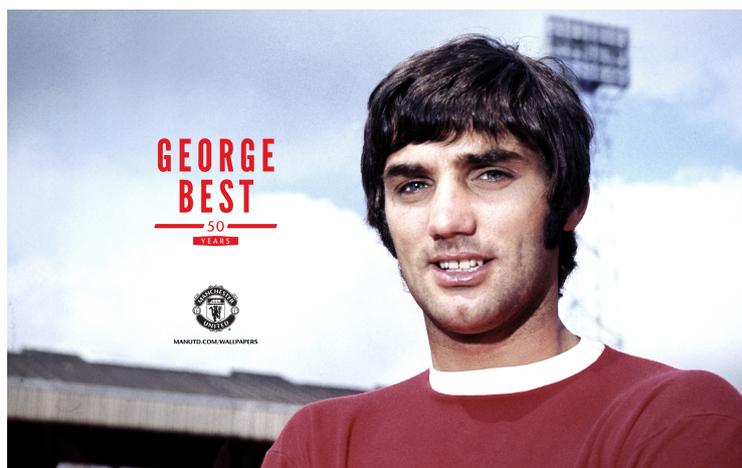


Imagen 1

George era la diferencia, la demostración de que un ciudadano de pie, con sus virtudes y sus defectos, podía impresionar por su propia condición natural al mundo entero. Aunque se le considera el primer 'ícono pop' del fútbol, el primer deportista que

trajo de culo a los 'paparazzis' por su ajetreada vida fuera de los terrenos de juego, Best también fue la primera demostración de que los futbolistas, como humanos que son, podían cometer hasta el peor de los errores imaginables. Su trayectoria y su vida se truncaron por la adicción al alcohol y a la vida nocturna. Un espíritu rebelde, el suyo, incomprendido y víctima del culto a las masas. Su triste desenlace fue un síntoma alarmante del que nadie pareció tomar nota, pues desde entonces esa manía de enaltecer a los jugadores y dejar a su alcance todos los lujos de la fama solo ha ido en aumento. Después de George Best, nada volvió a ser como antes. La industria del fútbol y los propios medios de comunicación iniciaron un proceso que todavía hoy sigue en marcha, y que ha consistido, básicamente, en separar al futbolista del mundo real, colocándole en esa especie de universo paralelo al que algunos llaman estrellato, y en el que solo hay espacio para los grandes contratos y la firma de las marcas todopoderosas.

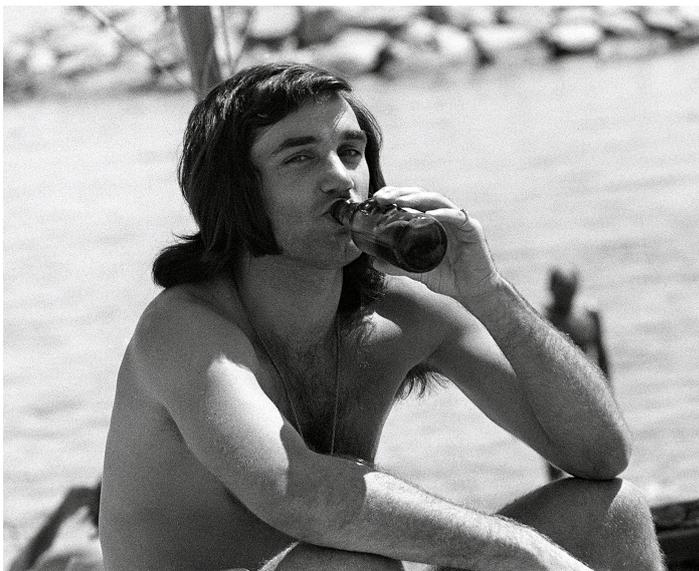


Imagen 2

Nosotros, como aficionados al fútbol que somos, siempre nos ha escocido eso de que los protagonistas del deporte estén tan alejados de la sociedad, de la gente corriente. Nos parece casi surrealista, más teniendo en cuenta que el principal argumento para que exista el fútbol reside precisamente en los aficionados y en la medida en que estos puedan sentirse identificados con sus ídolos. Así que como periodistas que pretendemos ser, nos hemos fijado la siguiente meta: colocar un granito de arena más en ese intento que ya han emprendido algunos comunicadores para devolverle el fútbol a la gente. Creemos que, en nuestro caso, la mejor manera que tenemos de colaborar con este propósito es contando historias. Somos críticos con el nuevo rumbo que parece haber tomado el fútbol. Ese que prioriza el merchandising, el hermetismo de los clubes y la inaccesibilidad de las personas a sus jugadores. Y al que los medios generalistas están secundando más de lo que quisiéramos, tratando los contenidos de modo superficial, sensacionalista y poco profundo. El fútbol merece y debe seguir siendo visto, según nuestro humilde criterio, como algo mundano, real, reconocible. Algo que se haga de valer por la propia mística que contiene el juego en sí y todos lo que le

protagonizan. No creemos, de veras, que la posibilidad de entender este deporte de esta manera haya quedado desfasada para siempre. Quizás solo haya que experimentar y buscar nuevos senderos que vuelvan a acercarnos a él. Y esa es la primera condición que nos animó a emprender esta aventura, cuyo nombre, por cierto, evoca a un mito del que no hace mucho os hemos hablado. *Palabra de George*.

Palabra de George pretende ser un medio digital alternativo de periodismo deportivo, cuyo *modus operandi* consista en la publicación de un monográfico sobre una temática (fútbolística) concreta cada dos semanas (dos monográficos por mes). Vayamos por partes, sin embargo, para que la explicación de nuestro producto quede clara y justificada.



Imagen 3

1.2. INTERNET Y EL NUEVO SENDERO DEL PERIODISMO

Nuestra intención es elaborar un medio de comunicación alternativo que se nutra de las tendencias que ya han marcado algunas publicaciones de prensa escrita, tales como Panenka, Líbero o Jot Down Deportes. Estos pioneros han empezado a dibujar un camino sobre una nueva manera de entender la comunicación y el deporte, apartada de la oferta más genérica y convencional. Este nuevo género de periodismo deportivo se la ha bautizado con el nombre “cultura fútbolística”, y se caracteriza, esencialmente, por dos características estructurales:

- Se otorga la misma importancia a los contenidos como a la forma (diseño, presentación) con los que estos son ofrecidos al consumidor.
- Su canal de expresión parte de la idea de aproximar al fútbol a la historia, a la literatura, al mundo de las artes, a la cultura... A la sociedad, en definitiva.

Sin embargo, creemos que esta nueva manera de generar información futbolística aún no ha sabido explotar todas las posibilidades de crecimiento que le presentan los servicios web. Dos de las tres cabeceras mencionadas anteriormente centran la mayor parte de sus recursos en la publicación en papel. La tercera también difunde sus contenidos en digital, pero solo mediante textos escritos. Y por lo que hace a otras ofertas de este tipo existentes en Internet, hablamos básicamente de proyectos interesantes pero que no están lo suficientemente profesionalizados para atraer un gran volumen de mercado.

Esta es la principal razón que nos empuja a pensar que la red debería ser el espacio en el que se desarrollase nuestra iniciativa. Queremos aprovechar este vacío constatable de mercado y construir un proyecto on-line que le saque partido a todos los recursos multimedia (texto escrito, audios, producciones audiovisuales, interactividad con la audiencia...). Creemos que es posible materializar una identidad y un estilo propio y definido a la hora de hacer las cosas, pero mediante múltiples fórmulas de presentación, ya sea escribiendo, fotografiando, charlando, grabando, o todas a la vez.

Con la crisis económica y la de los propios medios de comunicación tradicionales, parece que la prensa escrita ha alcanzado un punto crítico de no retorno. No es que pensemos que la única solución sea dejar de publicar en papel, pero para un proyecto como el nuestro, Internet parece la salida más ilusionante. Un sendero que conviene explorar. El panorama digital es un sector de mercado tremendamente novedoso, con muchas virtudes todavía por descubrir y que ofrece posibilidades de rentabilizar (económicamente) un producto tan revolucionarias como útiles. La publicidad por clic, los modelos de suscripción, el *crowdfunding*, los *verkamis*, la posibilidad de obtener patrocinios... Existen varias salidas para hacer solvente un producto digital como el nuestro.

1.3. ¿POR QUÉ MONOGRÁFICOS?

Una vez resueltas las decisiones sobre el género que pretendemos que sigan nuestros contenidos y la plataforma con la que se los queremos hacer llegar el público, el siguiente interrogante que nos encontramos en el proceso de dar forma y justificar nuestra creación fue el siguiente: ¿cómo conglomerar nuestros servicios para que tuvieran interés y coherencia a ojos de nuestros futuros consumidores?

Desde el principio, la idea que más nos sedujo fue la de publicar por monográficos. Un monográfico te permite abordar un tema en profundidad, puedes utilizar muchas herramientas distintas para generar piezas que, al mismo tiempo, estén interconectadas entre ellas, te permite generar un estilo y una identidad más definida ante el usuario... Todo ello características que creemos que se ajustan bastante a la concepción que querríamos para nuestro medio de comunicación.

Los monográficos tendrían una duración de dos semanas, y al acabar el plazo, saldría otro que abrazase otra temática y que presentara nuevas historias y tratamientos. Cada uno de ellos, a su vez, estaría formado por distintas piezas que girasen en torno al mismo eje y que se expresaran en formatos heterogéneos: textos escritos, archivos de audio, reportajes audiovisuales, ilustraciones... Todas aquellas creaciones a las que Internet permita la existencia.

En cuanto a la manera de distribuir ese *macro-producto* formado por múltiples pequeños productos periodísticos, valoramos la siguiente consideración. En Internet, la actualización constante es un modo de funcionamiento básico e irrechazable. Generar informaciones estáticas como en el papel, cuando se irrumpe en el mercado de la red, es un gran error. Lo demuestra el tipo de consumo que hace la gente de esta nueva plataforma y el desarrollo que han tenido aquellos medios digitales que se han asentado con éxito en el panorama on-line. Por eso llegamos a la conclusión de que el mejor modelo de conducta para nuestro proyecto sería el de ir emitiendo los contenidos del monográfico paulatinamente, separados en el tiempo, de tal modo que solo al cumplirse las dos semanas el usuario pudiera gozar del producto en su conjunto en la web. Con ello consigues que el tráfico digital que acude a tu portal sea de ida y vuelta, te aseguras que aquel al que le está gustando lo que estás proponiendo vuelva a por más cuando le comuniques la aparición de novedades.

De entre todas las posibilidades y opciones que rodean al monográfico, solo una podría considerarse como negativa o arriesgada. Cuando publicas durante un tiempo determinado únicamente sobre un tema muy específico, corres el riesgo de que el mismo pueda interesarle solo a una parte de tu público habitual. Un punto que podría ir en contra de tu interés de fidelizar y satisfacer constantemente el consumo de tu audiencia. El gran reto, en ese sentido, sería escoger marcos temáticos para los monográficos que fueran los suficientemente flexibles y atractivos para que interesaran a un sector amplio de nuestro público objetivo. Creemos que esto es

posible, sobre todo por que contemplamos la idea de no solo gustar al usuario por el *qué* contamos, sino también por el *cómo* lo hacemos y en *qué* condiciones.

1.4. ¿CÓMO ORGANIZARNOS?

La futura metodología de funcionamiento de nuestro medio se separaría en varias líneas fundamentales que desarrollaremos más profundamente en el interior del plan empresarial de la empresa.

Hemos resuelto que nuestra propia empresa o medio de comunicación debería vertebrarse en un consejo de coordinación y varios departamentos que permitieran el correcto funcionamiento del ciclo productivo de *Palabra de George*.

1.5. ¿CUÁL DEBE SER NUESTRA IDENTIDAD?

La imagen e identidad que pretendemos generar en torno a nuestro medio de comunicación responde a unos códigos visuales y éticos cuya edificación es compleja y fruto de muchas acciones paralelas. Resumiendo, lo que pretendemos es generar un producto sencillo y de fácil consumo con el que el usuario no solo pueda llegar a sentirse identificado, sino que también pueda sentirse en parte productor y ejecutor de la idea. Internet es el lugar perfecto para generar ese clima de aproximación entre profesionales y audiencia. Por eso creemos que es indispensable darle una importancia capital a las posibilidades de interacción que ofrezca el portal digital o a la difusión y el desarrollo del mismo en las redes sociales. Todos estos detalles que componen la identidad de *Palabra de George* van a ir desengranándose a lo largo del trabajo aquí presentado. Pero antes de dar comienzo al plan empresarial, quisiéramos plasmar algunos conceptos que ayuden a entender el espíritu y la vocación de nuestro medio de comunicación planteado:

Calidad. Tanto a nivel de contenidos como a nivel de imagen, de presentación de los mismos.

Independencia. Referente a la nula influencia que puedan tener los anunciantes y el capital externo a la producción y compromiso periodístico de nuestro medio.

Innovación. En relación a Internet como infinita fuente de nuevas herramientas de expresión y al intento de experimentar con nuevos formatos que puedan ser atractivos de cara al consumidor.

Prestigio. En la línea de querer convertir a *Palabra de George* en una publicación respetada por su compromiso con el derecho a la información de los individuos, su constante defensa del trabajo bien hecho y su pretensión eterna de alinearse junto con el periodismo deportivo moral y solidario.

Proximidad. En cuanto a las posibilidades que queremos darle a nuestro público objetivo en línea para que pueda sentirse partícipe del proyecto, y así aumentar su fidelización con el servicio.

Profundidad. Respecto al sello de identidad de nuestros contenidos, cuyo objetivo debe ser promover la mirada crítica y estudiar a fondo los acontecimientos, huyendo de la superficialidad y de la tendencia al sensacionalismo que parece poner en riesgo el periodismo y su razón de existencia.

2. OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECÍFICOS)

Tan importantes de conocer son los motivos y las suposiciones que nos han conducido a elegir este TFG determinado, como determinar cuáles son los objetivos que esperamos lograr con la realización del mismo. La primera parte, esto es, la exposición de la tesis y los intereses que nos llevaron a abordar la temática determinada de este estudio, fue más o menos fácil. Y con fácil queremos decir ameno, llano, agradable de hacer; pues no hay nada más estimulante para un grupo de emprendedores que poder plasmar sus deseos en una hoja de papel. Pero en este segundo punto, el de los objetivos, todo se complica. Más teniendo en cuenta que nuestro proyecto parte del propósito básico de que, a partir de septiembre, pueda plasmarse con coherencia en la vida real. Tenemos muy claro que eligiendo los fines de este TFG, estamos a la vez condicionado los números que tenga éste de triunfar o fracasar en el futuro. Por este motivo, hemos trazado una lista de objetivos que ante todo responden a dos condiciones: que puedan justificarse y que sean realmente alcanzables, pues de otra forma se perdería el sentido a todo el trabajo que venimos gestionando desde hace meses. Con este propósito, los hemos dividido en dos tipos: los generales (3) y los específicos (5), reagrupados según el tamaño y la dimensión temática y productiva que abarca cada uno de ellos.

2.1. OBJETIVOS GENERALES

- 1. Crear las bases (editoriales, productivas y económicas) de un medio que pueda salir al mercado a corto plazo.** Nuestra principal intención, clara y concisa, es idear un medio de comunicación que pueda empezar a publicar y a compartir contenidos lo más pronto posible. Pero sabemos que para lograr algo así, no basta con tenerlo muy claro. El desarrollo de una propuesta, los métodos para hacerla rentable, el plan para su lanzamiento, la manera de llegar a nuestras lectores... Hay muchas cuestiones que son intrínsecas a nuestro objetivo principal y cuyo estudio y preparación son indispensables para la consecución del mismo. Antes de salir al mercado, es necesario asentar unas bases. Tanto editoriales, referentes a la información que queremos producir y al cómo queremos presentarla a la audiencia, productivas, en cuanto a las rutinas que debemos adoptar para la correcta producción y distribución del producto, y económicas, por lo que respecta a las estrategias y métodos que es necesario acuñar para la comercialización de nuestras creaciones. Así que el primer objetivo general de este trabajo es poder crear todo este soporte

contextual y teórico que sirva para que la idea que tenemos en la cabeza pueda llevarse a la práctica de manera solvente. Una tarea que engloba la realización de todos y cada uno de los puntos del estudio aquí presentado. En este objetivo también se incluye el familiarizarnos con la teoría y las prácticas de índole jurídica y económica que a su vez son necesarias para el lanzamiento de un proyecto de comunicación. Como ya hemos comentado por encima en la introducción de este trabajo, en los años que llevamos cursando el grado de Periodismo tenemos la sensación de que hemos acentuado lo suficiente nuestro conocimiento sobre el oficio práctico, es decir, sobre todo aquello que tiene que ver con la elaboración de contenidos comunicativos. Sin embargo, hay otros aspectos del campo de la información que no hemos tenido la ocasión de trabajar con tanta profundidad como hubiéramos querido. Y, valga la redundancia, son aspectos que creemos igualmente básicos y necesarios para que nuestra preparación como futuros periodistas sea global y completa. Nos referimos a cuestiones ya apuntadas anteriormente como la rentabilización de los productos informativos o el funcionamiento interno de la propia industria, entre otras cosas. Sabemos que, de cara el día de mañana, nos será de gran utilidad tener un mayor dominio sobre funciones a priori más alejadas de la mera creación de contenidos, de tipo más burocrático, comercial o económico. El segundo objetivo general que nos planteamos para este TFG es que, a partir de la construcción de un plan empresarial para el futuro lanzamiento de un medio de comunicación digital, mejoremos nuestras nociones sobre estas vertientes más relacionadas con la legalidad o la economía. Muy necesarias, además, para hacer plausible la salida de un proyecto al público y lograr su mantenimiento y crecimiento en el mercado.

- 2. Hacer un plan empresarial completo y trabajado con el que se demuestre que nuestra idea puede ser rentable y/o pueda interesarle a terceros.** Una vez detallados los dos primeros objetivos generales del estudio, queda bastante claro que el tercer y definitivo propósito general con el que partimos fue el de realizar un plan empresarial. Un plan empresarial que a su vez representa la estructura formal del soporte que necesitamos para dar a luz a nuestro proyecto (objetivo general 1) y que abarca, más allá de aquellos puntos relacionados con la creación del producto en sí, todos esos campos de estudio económicos y de mercado que conviene tener interiorizados (objetivo general 2). Así pues, el principal eje sobre el que se edifica este estudio pretende ser un documento que actúe como carta de presentación de nuestro medio de

comunicación. Dicho documento queremos que sitúe, desarrolle y justifique todos aquellos puntos (ubicados en un índice estructural personalizado y que bebe de distintas propuestas académicas ya existentes) que definan nuestro proyecto desde todas las perspectivas requeridas. Nuestra intención es que a partir de este plan empresarial, todo aquel que se lo lea sepa qué naturaleza tiene nuestra propuesta comunicativa, con qué fines queremos desarrollarla y por qué creemos que existen opciones reales de que ocupe con éxito un lugar determinado en el mercado comunicativo. O lo que vendría a ser lo mismo: qué hacemos, cómo lo hacemos y porqué creemos que podemos ser rentables. Una hoja de ruta que quiere tener una triple utilidad: ser beneficiosa para el propio medio, servir a todo aquel que quiera conocer con mayor profundidad las características de nuestra idea y, finalmente, captar la atención de todos esos otros actores (anunciantes, patrocinadores, financiadores y consumidores) con los que inevitablemente nos interrelacionaríamos a partir del momento en que decidiéramos convertir esta proposición en una realidad.

- 3. Llevar a cabo una prueba piloto del medio de comunicación.** Más allá del grueso del proyecto, centrado o encaminado a la elaboración de un plan empresarial y de un profundo estudio de todos los puntos que lo componen, creemos básico elaborar como última fase del trabajo una prueba piloto que permita visualizar nuestra propuesta comunicativa. Esta prueba piloto se articularía alrededor de dos acciones centrales: por un lado, la presentación del aspecto formal del medio (diseño del logotipo y de nuestro portal web), cuya muestra se incluye en el interior de este documento; y en segundo lugar, la grabación, producción y edición de un *teaser* promocional del proyecto, adjuntado con el trabajo. Estas dos elaboraciones las creemos prioritarias para que el lector de este estudio no solo pueda hacerse una idea de qué es *Palabra de George* mediante palabras o términos numéricos, sino también a partir de imágenes y de muestras audiovisuales.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Conocer de primera mano el estado de la industria de la comunicación en nuestro país y, más concretamente, las posibilidades que existen en el sector de mercado que pretendemos abordar.** Un trabajo de estas características nos obliga a estar al corriente de las tendencias económicas y de flujo de capital que rigen hoy en día el sistema de la industria de la comunicación en España. La actividad de cualquier empresa de comunicación está relacionada con la marcha general de la economía, por un lado, y por otro con las particularidades de la industria en cuestión en la que se sitúe. Esperamos que este trabajo nos ayude a tener más conocimiento sobre el estado del mercado español en este sentido, y a menor escala, pero igualmente importante, el punto en el que se encuentran los mercados de comunicación internacionales. Todas estas informaciones pueden sernos útiles al estar en un periodo de cambios significativos, sobre todo a raíz de la crisis económica y la de los medios. Un panorama poco esperanzador pero que al mismo tiempo se está dinamizando para no caer al vacío absoluto, pues se va abriendo el paso a nuevas posibilidades de merecido estudio.
- 2. Desarrollar una estrategia y una rutina productiva que demuestren que el género periodístico “cultura futbolística” puede llevarse a cabo con éxito en la red.** Hasta el momento, se han registrado experiencias de algunos medios que han apostado por darle forma a un periodismo deportivo alternativo, cuyos contenidos se enmarcan en el concepto “cultura futbolística” (piezas atemporales, relacionar el deporte con sus vertientes históricas, sociales y culturales, periodismo narrativo sobre el terreno). Sin embargo, todas ellas se han llevado a cabo en publicaciones en papel. Uno de los objetivos específicos que nos hemos establecido para este proyecto es demostrar que existen fórmulas de traspasar ese mismo tratamiento informativo al ámbito digital, aplicándolo a nuevas herramientas como el reportaje audiovisual, el hipertexto o los formatos interactivos con la audiencia. Nuestra propuesta de medio pasa por seguir explotando esa línea que marca “la cultura futbolística” en Internet, por lo que tratamos de desarrollar maneras novedosas que todavía le saquen más partido a este género en alza.
- 3. Detectar y analizar todos los posibles métodos de financiamiento que ofrece Internet.** Por la poca práctica que existe aún al respecto, sentimos una

gran atracción por familiarizarnos con todos los recursos de financiamiento que existen en la red; un mercado relativamente nuevo y en constante movimiento. Para poder monetizar un producto periodístico digital, es imprescindible tomar consciencia de todas las nuevas ventanas que se están abriendo. Este apartado en concreto tampoco lo hemos tocado mucho a lo largo de la carrera, y nuestra intención era que al acabar el TFG estuviésemos mucho más inmersos en el campo de la comercialización de los productos en Internet. Nuestro objetivo pasa por identificar todos los métodos de financiamiento que existen, estudiarlos, subrayar sus virtudes y sus defectos y, en definitiva, elegir cuál de ellos es el más apropiado para aplicar en nuestro propio plan empresarial.

- 4. Experimentar con nuevas herramientas audiovisuales e interactivas que permitan estructurar un producto digital novedoso.** Si decidimos que este estudio debía estar enfocado a la creación de un medio de comunicación digital, fue a sabiendas del amplio campo de experimentación que ofrece Internet a las prácticas periodísticas. Los autores de este plan empresarial formamos parte de una generación que desde siempre ha permanecido muy relacionada a los hábitos de consumo on-line. Pero con el conocimiento que ya teníamos sobre las funciones en red no había suficiente. Este proyecto también esperamos que nos sirva para conocer y dominar nuevas propuestas de producción de contenido digital. Cada día aparecen nuevas aplicaciones y dispositivos que pueden sernos de utilidad, por lo que uno de nuestros objetivos específicos pasa por estar al día de todas estas actualizaciones y buscar la forma de aprovecharlas para las propias rutinas de nuestro futuro medio. Queremos ofrecer algo nuevo al consumidor en cuanto a la forma de presentarle el producto, y para ello nuestro propósito es mejorar las nociones de alfabetización mediática digital que ya tenemos.

- 5. Mejorar en el trabajo en equipo, a sabiendas de que para materializar una propuesta es trascendental la correcta coordinación de tareas y el mantener abierto un debate colectivo y continuo.** Desde el momento en el que decidimos gestionar este TFG entre tres personas, dado que la idea era compartida y las tareas por hacer muy amplias y complejas, supimos que uno de nuestros logros debía ser la capacidad con la que nos coordinásemos y nos repartiésemos los quehaceres. El proyecto de crear un plan empresarial para un medio de comunicación como el planteado no podía dejarse en manos de

una única persona. Para ello tenemos muy presente que, tanto en la gestación del propio plan como en cualquier otra etapa productiva futura, es prioritario interiorizar una serie de mecanismos que nos permitan avanzar juntos, de manera pautada. Nuestra idea es que todas las propuestas puedan discutirse en torno a un debate colectivo y permanente, y de esta forma enriquecerlas, dotarlas de todas las perspectivas posibles. Trabajar en equipo nunca es fácil, pero casi siempre es necesario.

- 6. Idear y llevar a cabo estrategias que nos conduzcan a generar una identidad propia de medio de comunicación.** Éste último propósito es quizás el más complejo de todos. Sabemos de antemano que uno de los caminos más útiles para conseguir que nuestro portal fidelice con todo aquel que lo visite, pasa por generar una identidad novedosa y sólida en torno a nuestra marca. Algo que no solo se alcanza con el tipo de contenidos que produces, sino también con otros aspectos como el diseño del producto, el logo corporativo del mismo, el tono con el que la empresa se pronuncie en las redes sociales o los principales colores con los que se le asocie, entre otros ejemplos. Construir un sello de identidad propio e inconfundible, que permita diferenciar tu oferta de la de todos los otros competidores que emergen en el mercado, es algo que no se logra en poco tiempo, todo lo contrario, más bien es resultado de un proceso constante y dilatado. Pero estamos dispuestos a afrontarlo.

3. METODOLOGÍA

Quizás éste haya sido uno de los puntos a los que hemos tenido que dar más relevancia para que este proyecto pudiera cerrarse como una propuesta consolidada y sin cabos sueltos. Ha sido clave organizarnos las tareas a lo largo de estos meses, auto-fijarnos límites temporales para poder ir avanzando y respetar una línea metodológica a seguir de principio a fin. No es que queramos justificarnos por encima de nuestros compañeros de generación que también han tenido que entregar el TFG este año 2015. Pero es que en nuestro caso la manera de proceder todavía ha tomado mayor importancia que en cualquier otro tipo de proyecto de investigación diferente. Por diversos motivos. Primero y principalmente, por ser tres los coautores de estas páginas. Al tener que desenvolvernos conjuntamente, la estructuración del tiempo y de las faenas pendientes han tenido que ser diseñadas en colectivo y de manera muy pautada. En segundo lugar, otro condicionante de una naturaleza parecida. El requerimiento que pone la Facultad para que puedan realizarse estos proyectos en grupo es que se multipliquen las horas destinadas al trabajo por el número de miembros que realicen el mismo. Así que más que plantearnos esta aventura como un TFG desarrollado por tres alumnos, lo hemos hecho asumiendo que el trabajo debería corresponderse con el coste de tiempo y esfuerzo equivalente a tres TFG. Y como tercero y último motivo, la metodología con la que desenvolvernos ha sido trascendental por los propios objetivos que nos fijamos al empezar el curso. Nuestra clara intención, como ya hemos expuesto, era edificar una base para el futuro lanzamiento al mercado de un medio de comunicación. Pero esto no podía ser un plan empresarial al uso. No podía serlo porque entendemos que, al estar inmersos en un contexto académico, había que respetar también una serie de cuestiones referentes a nuestra condición de estudiantes de Periodismo. Por este motivo, hemos tratado que, aparte de exponer una propuesta comercial y una prueba piloto de nuestra proposición comunicativa, se incluyesen igualmente en este estudio otros capítulos necesarios, como por ejemplo una introducción, una selección de los objetivos docentes, una justificación de la idea planteada y unas conclusiones que analizaran todo lo concebido.

Quedando ya presentados todos los pretextos que han influido en nuestra metodología, procedamos a explicar, mediante distintas claves, cual es la línea que hemos seguido para la realización de nuestro trabajo. Un trabajo que, como hemos apuntado, se ha realizado asumiendo que debían compartir espacio y tiempo algunas

consideraciones académicas, un plan empresarial compuesto por distintos puntos y una prueba piloto que ejemplificara nuestras intenciones.

CONSOLIDACIÓN DE UN ÍNDICE ESTRUCTURAL

Teniendo clara la idea y los objetivos de este trabajo antes incluso de la propia convocatoria del TFG, lo primero que hicimos una vez nos pusimos manos a la obra fue diseñar el índice del proyecto. Para un documento como el nuestro, que básicamente gira en torno a la elaboración de un plan empresarial, encontramos en muchas publicaciones varias posibilidades de sumario que se ajustaban a nuestro cometido. Sin embargo, había que completar el propósito comercial con otras secciones más académicas. Así que lo que hicimos fue fijarnos en varias fuentes y elaborar nosotros mismos un sumario propio, con la supervisión y los consejos de nuestro tutor. El índice nos permitió dividir todo el proyecto en distintos puntos, que a su vez conformaban un conjunto coherente y ordenado. Y siguiendo estos mismos puntos segmentamos la faena, de modo que, paso a paso, cada fase se fue completando y abriendo el paso a la siguiente. Creímos prioritario utilizar el índice a modo de hilo productivo de nuestras acciones, para que todo fuera tomando forma paulatinamente. Un esqueleto central sobre el que trabajar para ir cumpliendo nuestras aspiraciones.

ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENDA DE OPERACIONES

Para ordenar las labores en el tiempo, nos dividimos las tareas pendientes y les fijamos un límite temporal en el calendario. Pero esta asignación, repartición y temporalización de la faena no la hicimos una única vez para que valiera para todos los meses. Fue algo progresivo y fragmentado, que fuimos estipulando a medida que íbamos desarrollando el trabajo. Por norma general, nos reuníamos presencialmente una vez por semana todos los miembros del grupo. En esos encuentros, poníamos en común las partes realizadas por cada uno de nosotros, compartíamos dudas, buscábamos una fecha para volver a citarnos y nos repartíamos nuevos puntos del índice. El tipo de cometido que abordábamos cada miembro por separado siempre procurábamos que se ajustara a los intereses y/o capacidades de cada uno. Y así nos dividíamos los quehaceres. Este fue el mecanismo para ir madurando y completando el proyecto; establecer una agenda de operaciones que nos permitiera fijarnos plazos y poder ir poniéndolo todo en común.

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA PRUEBA PILOTO

Más allá del trabajo propiamente impreso (plan empresarial y capítulos académicos), desde el primer momento también tuvimos muy claro que queríamos realizar una prueba piloto de nuestra propuesta comunicativa. Para hacer esta otra parte, tuvimos que variar bastante nuestra manera de proceder, pues la intención era generar muestras de diseño y en formato digital de *Palabra de George*. Eso nos obligó a cambiar la rutina, hacer muchas más reuniones presenciales, ponernos en contacto con personal externo al TFG (colaboradores), contactar con programadores... Una etapa totalmente distinta a los procedimientos que seguimos para abordar todo el resto del contenido del proyecto. Por lo tanto, a esta elaboración de una prueba piloto también había que destinarle un tiempo y unos recursos en concreto. En nuestro caso, optamos por dejarla para el final, por lo que acordamos tener cerrado el documento impreso mucho antes de la entrega, y así dejar un margen prudente para completar esas otras cuestiones más “prácticas”. Además, quisimos reservar también un período a comprobar cuestiones como la fiabilidad, la coherencia o el estado de navegabilidad de nuestra versión experimental, utilizando sujetos aleatorios como presumibles consumidores futuros de nuestro medio on-line. Una especie de trabajo de campo que nos permitiera probar (y pulir, en el caso que fuera necesario) la solvencia de nuestro portal antes de su presentación evaluativa. Plasmar todos los conocimientos que adquirimos haciendo el plan empresarial en una versión visual, producida y (casi) definitiva de nuestra propuesta de medio de comunicación, fue sin duda una de las fases más estimulantes de nuestro estudio.

UNA IDEA, UN DEBATE

Cuando tratas de hacer un plan empresarial para dar salida a una creación colectiva, el gran riesgo que tomas es que cualquier decisión que consideres respecto alguno de los puntos del índice puede condicionar directamente el resto de los puntos del trabajo. Todo está relacionado. Por esta cuestión, y aunque por motivos de imposibilidad temporal tuvimos que segmentar algunas tareas y hacerlas por separado, siempre priorizamos que cuando había que elegir algún aspecto trascendental del proyecto, éste se compartiese entre todos y lo valorásemos conjuntamente. Hoy en día, con Internet y todas sus facilidades comunicativas, estas necesidades grupales pueden solucionarse fácilmente. Y así lo hicimos. Cuando tocaba tomar una consideración importante, o esperábamos el día en el que teníamos

previsto vernos para discutirla o la debatíamos desde la distancia por teléfono móvil, Facebook o Skype. Siempre conectados por lo que pudiese surgir.

DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA

La bibliografía que utilizamos para abordar este trabajo, totalmente especificada en las páginas finales de este documento, estuvo separada en dos grandes bloques. Por un lado acudimos a archivos, libros o plataformas que nos ayudaran a familiarizarnos con la vertiente más económica y académica de nuestro proyecto. Leer otros planes empresariales de empresas del sector, buscar información de tipo comercial sobre la industria de la comunicación española, indagar en ejemplos prácticos de como rentabilizar un producto en Internet... Estas son solo algunas muestras de las líneas de documentación que seguimos para estar más orientados en el campo de la planificación empresarial y periodística. Y por otro lado, también acudimos a otro tipo de bibliografía más relacionada con los propios contenidos de nuestro futuro medio de comunicación. El mismo estudio de mercado (y análisis de la competencia) que tuvimos que realizar para el plan nos empujó a ello, así como nuestro interés por conocer más profundamente las publicaciones del sector. La “cultura futbolística” como género periodístico es un fenómeno más bien reciente, pero de todos modos, como ya hemos contextualizado, sí existen algunas cabeceras que han empezado a estudiarla y desarrollarla. Acudimos a sus contenidos para empaparnos y documentarnos sobre este tipo de piezas comunicativas que son tan cercanas a las que nosotros pretendemos producir.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS Y AUTORES DE PROYECTOS SIMILARES

Además de toda la documentación impresa y virtual utilizada, para el proyecto también acudimos a varias personas o empresas para que nos pudieran compartir sus experiencias y conocimientos sobre el campo de actuación de nuestro medio. Por un lado nos reunimos con expertos, ya fuera de la perspectiva económica de la comunicación o de la misma producción de contenidos periodísticos, para tomar nota de sus impresiones e incluso plantearles dudas que pudiésemos tener respecto a nuestro plan empresarial. Y por otro lado también nos entrevistamos con medios de comunicación que hubiesen nacido en unas circunstancias parecidas a las que nosotros nos encontramos, o que fueran pioneros en explotar nuevas vías de negocio que nos pudieran interesar. Aunque puede que a lo largo del proyecto no se les cite demasiado (al ser un plan empresarial no encajaría que les referenciásemos

constantemente), nos gustaría dejar constancia que detrás de estas páginas se esconde un trabajo de campo que nos llevó a contactar con varias personas cuya generosidad y cuyas reflexiones nos fueron de gran utilidad. Durante estos meses, hemos sido todo oídos con el fin de reajustar nuestros métodos, mejorar nuestras nociones del rigor y el compromiso informativo y aprender nuevas fórmulas para sacarle partido al oficio periodístico.

SEGUIMIENTO CON EL TUTOR

Todas las líneas metodológicas que acabamos de definir, fueron previamente meditadas y compartidas con el profesor que nos orientó en nuestro proyecto. Sin duda, una parte fundamental de la realización del mismo fueron los encuentros que tuvimos con el tutor de este TFG, que más allá de supervisar nuestros procesos, también se involucró con la causa, ofreciéndonos su asesoramiento y sus consejos para que este estudio se completara de la mejor manera posible. Cada avance, cada propuesta y cada incógnita han estado custodiados bajo su supervisión. Su punto de vista profesional y académico, en definitiva, tienen mucho que ver con la manera en que hemos tratado de abordar este trabajo aquí presentado.

4. RESUMEN EJECUTIVO

Procedemos a plasmar el primer punto de este estudio que, sin dejar nunca totalmente apartada la perspectiva académica, ya está mucho más focalizado en el plan empresarial de nuestro futuro medio de comunicación. El resumen ejecutivo de *Palabra de George* es necesario para entender las principales características de nuestra propuesta comercial. Se ejemplifica en el siguiente párrafo:

Palabra de George es un medio de comunicación digital de “cultura futbolística”, que se presenta al público mensualmente a partir de dos monográficos y con un precio conjunto de 5€. En nuestra plataforma web utilizamos todos los recursos multimedia para contar historias sobre fútbol, ofreciendo contenidos de todo tipo (entrevistas, artículos escritos, reportajes audiovisuales) que se distingan de la oferta existente por su tratamiento atemporal, profundo, riguroso, independiente y cualitativo de los hechos. Palabra de George es, en definitiva, una nueva manera de entender el periodismo deportivo, que escapa de los vicios del sensacionalismo y que tiene en la calidad y en la modernización los dos ejes de su existencia.

Esta breve explicación se desarrolla más profundamente y con más detalles en el siguiente punto del trabajo, centrado en describir a la empresa. De todos modos, es preciso contar con ella, pues sirve a modo de carta de presentación (concisa y clara) para aquellos que quieran hacerse una idea rápida y sintetizada de nuestro proyecto de comunicación.

5. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Acto seguido presentamos una serie de explicaciones que son útiles para describir de manera más completa nuestra empresa.

Palabra de George es una PYME que jurídicamente se estructura como Sociedad Limitada, formada por tres cofundadores donde uno de ellos será dado de alta como autónomo en la seguridad social. La empresa tiene su sede en Barcelona.

Se trata de un medio digital cuya actividad económica va encaminada al mundo de la comunicación en general, y al del fútbol en particular. Con un producto a explotar que sale en forma de monográficos dos veces al mes (a excepción de agosto), cuenta además de con sus tres fundadores con otro trabajador en nómina encargado del entramado informático y otro cuyas funciones van encaminadas al apartado comercial. Además de estos dos habrá un número variable de trabajadores externos en forma de *freelance*. Estos serán profesionales del sector que quieran implicarse en el proyecto como autónomos, como se detalla con más información en el punto *Localización y dimensión de la empresa*.

Palabra de George nace con la austeridad por bandera donde cada euro cuenta y en el que el apartado de Comunicación y sus campañas de salida y anual se llevan gran parte del presupuesto, debido a la necesidad que tiene el medio de darse a conocer al principio y paulatinamente según pasen los meses. La forma que tiene la compañía de obtener ingresos es a través del pago de 5 euros por sus contenidos en un pack mensual o de estos en forma individual, y por medio de los ingresos que se obtienen de la publicidad, ambos modelos de explotación están explicados al detalle en el apartado *Fijación de la política de precios*.

En un principio la empresa quiere ser autofinanciada por sus socios y posibles suscriptores, y por ello no buscará ningún préstamo bancario. Para poder arrancar el proyecto los cofundadores realizarán una inversión propia al principio y estarán abiertos al micromecenazgo de profesionales del sector que estén interesados además del *crowdfunding*.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO EN EL QUE ACTUARÁ LA EMPRESA INFORMATIVA

Palabra de George pretende abrirse un hueco en una industria y un mercado que han sufrido muchos cambios en la última década. Para tomar consciencia del estado actual del escenario en el que compiten los ofertantes periodísticos en España, es necesario mirar por el retrovisor y entender una serie de factores que han ido mutándolo todo. A continuación indagamos en esas modificaciones que han acontecido en el sector comunicativo y analizamos las particularidades del entorno económico en el que se propone emerger nuestra iniciativa.

6.1. ANTECEDENTES: CRISIS GENERAL, CRISIS ESPAÑOLA

En el año 2008, los principales barómetros macroeconómicos empezaron a indicarnos que algo no iba bien en España. Todos ellos presentaban una evolución adversa de la que hasta entonces nadie había sabido (o querido) darse cuenta. Hubo un momento en el que estos mismos indicadores señalaron unos efectos contraproducentes tan graves que ya fue materialmente imposible pasarlos por alto. De este modo, durante más de seis años hasta la actualidad, hemos convivido bajo los estragos de una gran depresión económica. Una crisis arrolladora que no solo ha desestabilizado el sector de las industrias y de los servicios, sino que también ha acabado afectando a otros campos más próximos a la política o a las propias instituciones y estructuras sociales.



Imagen 4

Este panorama de gran recesión, lógicamente, ha venido secundado por la aparición de una serie de políticas económicas y públicas que se han aplicado con tal de combatirlo, y que han infringido un cambio radical en el *status quo* que se había consolidado durante las tres últimas décadas. Esta crisis que ha convulsionado España, sobra decirlo, se enmarca dentro de un contexto de crisis económica a escala mundial, que ha afectado a otros muchos países del planeta, especialmente a aquellos que presumían de ser los más desarrollados.

avatares que ha padecido el mercado, esa cifra ha llegado a estar por debajo del 1'5% en frecuentes ocasiones. Los anunciantes, debido a la recesión, tienen mucho menos capital para invertir, y de eso se resienten especialmente los medios, los grandes beneficiarios de esas inyecciones económicas que tanto abundaban antaño. Una situación inestable y traducida en pérdidas que ha obligado a la prensa a explorar nuevos horizontes para asegurar su supervivencia. Con todos estos motivos, se explica nuestra decisión como futuros periodistas de crear nuestro medio para que exista única y exclusivamente en Internet.

Y es que, además, la crisis de los medios no solo ha sido de carácter económico. Es necesario que esta cuestión también sea tratada en este punto. A raíz de la gran recesión, también se han desencadenado varios debates de peso que han puesto más en entredicho que nunca el estado del periodismo en España. Desde hace años, ha ido tomando cuerpo y volumen una corriente de pensamiento que denuncia que las cabeceras no supieron informar a tiempo a la sociedad para evitar que se desencadenara un drama como el señalado. Se supone que debía ser misión del periodismo económico (y el generalista) el facilitar a la población los datos necesarios para valorar las señales de irracionalidad que nuestra economía ofrecía a diario. Las prácticas de riesgo del poder que agravaron la crisis, según muchos, estuvieron poco o mal controladas por la prensa. Y cuando ya todo había estallado definitivamente, el sentir general dicta que los medios tampoco aprovecharon la ocasión para resarcirse, sino que todavía acortaron más sus distancias con la clase apoderada y respaldaron la precarización de la escena económica española. Una serie de circunstancias que van mucho más allá del simple hecho de que la industria comunicativa haya visto debilitados sus recursos económicos a raíz de la crisis, y que dibuja un panorama todavía más preocupante, en el que a esta pérdida económica de los diarios hay que añadirle una disminución de la confianza de sus propios consumidores. Se concluye, por lo tanto, que esta caída de doble naturaleza no solo conduce a los medios a replantearse nuevas fórmulas de financiación y negocio, sino que también fuerza al periodismo a enderezar sus fines morales y ha purificar las maneras de encarar el oficio. Como ya señalamos en el capítulo introductorio de este trabajo, una de las razones de ser de *Palabra de George* se sustenta en el poder colaborar en ese empuje que ya están protagonizando algunos, y que persigue el fin de recuperar el prestigio perdido del periodismo, volviendo a las bases de su independencia comercial, el rigor productivo de sus trabajadores y el espíritu crítico como primera piedra para empezar de cero.

6.3. EL 'BOOM' DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU EFECTO EN LA PRENSA IMPRESA

Pero a todo este contexto convulso que ha afectado a la vertiente económica e incluso ideológica de la industria de la comunicación española, hay que añadirle la irrupción de otro ingrediente novedoso que convierte el cambio en el sector ya no en una posibilidad, sino en una obligación. Nos referimos al desarrollo de Internet y de las nuevas tecnologías, un fenómeno que rápidamente se ha colisionado con el panorama comunicativo preestablecido. Resulta conveniente precisar que Internet no puede ni debe entenderse como un nuevo medio de comunicación, sino que más bien es un nuevo canal a través del cual puede propagarse el flujo informativo de los medios de comunicación existentes. Un canal universal, omnifuncional, personalizable, bidireccional y de alcance prácticamente ilimitado. No es difícil entender que todas estas características del nuevo soporte han conducido a los productores de información a plantearse nuevas fórmulas para superar el bache de solvencia de los últimos tiempos y, ya de paso, explorar nuevos caminos que auguren un crecimiento exponencial del propio negocio mediático.

El incremento apresurado de la trascendencia de la era digital, sin embargo, no ha sido acogido por todos con los brazos abiertos. Donde algunos ven una vía de escape repleta de virtudes para el futuro periodístico, otros se inquietan con la cantidad de inconvenientes que al mismo tiempo conlleva este nuevo actor. Las ventajas, como acabamos de apuntar más arriba y que a su vez son las principales motivaciones del nacimiento de *Palabra de George*, giran en torno a la idea de que Internet hace posible un nuevo desarrollo de los medios que vaya mucho más allá de los límites tradicionales del sector. Una ocasión para modernizar las prácticas comunicativas, adaptarse a los nuevos tiempos y asegurar que la prensa siga ejerciendo un papel clave en la Sociedad de la Información. Los inconvenientes de este giro de gran calado, sin embargo, también son suficientes como para analizarlos con prudencia. Básicamente porque todos los cambios vienen secundados de algunos riesgos. Los medios tradicionales están obligados a reorientar sus plataformas de expresión y difusión, lo que requiere de una inversión de capital y de conocimiento que no es fácil de asumir. La prensa escrita, la radio, la televisión... Todos los formatos deben plantearse modificaciones, pues de quedarse estáticos serían desfasados automáticamente por la potencia del nuevo canal emergente.

Con la irrupción de las nuevas tecnologías, los hábitos de consumo de los lectores de prensa en nuestro país han cambiado radicalmente. Una metamorfosis que se ha

catapultado en el último lustro. Un estudio llevado a cabo por los autores del *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014*³ así lo confirma. En el día de hoy, los españoles ya dedican más tiempo a leer prensa en Internet que en papel, por lo que no es raro, como en el caso del nuestro proyecto, que la mayoría de iniciativas recientes escojan la escena digital como hábitat. Nuestra población dedica de media al día 55 minutos a leer diarios de información general a través de Internet, frente a los 39,6 minutos de media que destinaron en 2012 a leer periódicos impresos. Esta diferencia todavía se hace más patente cuando nos referimos al consumo de medios de comunicación menos masivos, más específicos, como pretende ser *Palabra de George*. Debido al menor coste de entrada al mercado, la mayoría de estas plataformas solo existen en la red.

Este giro radical en los hábitos de conducta también se ve en la afición a leer a prensa solo a través de Internet. Frente a los 144.000 lectores que leían prensa exclusivamente a través de Internet en 2001, en 2012 ese número fue de 4 millones de personas. Otros datos de la investigación mencionada todavía le ponen más cifras a esa diferencia creciente. Si en 2001 el 96'8% de lectores de prensa lo eran de periódicos de papel, ahora ese porcentaje es del 59'8%, mientras que el porcentaje de lectores de prensa que sólo consultan las ediciones digitales ha pasado de un 1'1% en 2001 a un 22'3% hace dos años, y los que compaginan ambas formas, de un 2'1% en 2001 a un 17'9% en 2012.

Por lo que respecta al perfil de los lectores, también sufre alteraciones de la prensa de papel a la prensa digital, en la que existe un perfil más joven. En el caso de la prensa en Internet, los menores de 44 años suponen un 68'4% del total, mientras que en el papel suponían un 50'3%. Todo apunta, según la lógica de cambio reciente, a que esa cifra de edad en la escena on-line cada vez será más alta, pues muchos adultos también empiezan a replantearse si resistir o no consumiendo medios impresos. En cuanto a la clase social, la distribución es muy similar a la prensa en papel, concentrándose el gran volumen de lectores en la clase media-alta, donde se agrupa el 45'3% de lectores de información digital.

Como ya habíamos adelantado, la introducción de las nuevas tecnologías en el panorama comunicativo no solo ha modificado el comportamiento de los

³ Último volumen publicado hasta la fecha por la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). Consiste en un estudio anual que analiza el estado de la prensa en España, a partir de la conducta de los consumidores y de los anunciantes. (2014)

consumidores. El papel de los anunciantes y sus nuevos intereses de relación con los medios también se ha visto alterado. Retomamos los resultados del 'Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014' para corroborarlo. En 2012 la prensa digital publicó 858.804 inserciones publicitarias, lo que supone un aumento del 66'9% frente al año anterior. Esta cifra todavía se ha visto más multiplicada en esyos últimos tiempos. De hecho, los medios on-line ya representan el 14'1% de la inversión publicitaria en periódicos, 10'6 puntos más que en 2007.

6.4. EL AUGE DE INTERNET A TRAVÉS DEL MÓBIL

En el mismo marco de los cambios en los hábitos de consumo de los medios, es preciso focalizarnos también en las vías más recurrentes que utiliza la nueva y emergente audiencia digital. Los métodos para acudir a Internet también han evolucionado mucho desde 2007. El uso de la red ya fue un gesto cotidiano en el año 2014 para tres cuartas partes de los españoles de entre 16 y 74 años (26'25 millones de personas), según aportó el estudio *Informe Sociedad de la Información en España*⁴. Estos datos suponen un 5'6% más que en 2013. El mismo estudio recoge otro dato llamativo y muy relacionado con el contenido de este punto: el 80% de dichos internautas se conectó mediante un dispositivo móvil.



Imagen 6

Tales estadísticas dejan muy claro que la propia evolución del consumo está afectando incluso al mismo detonador del cambio, Internet, cuyo acceso principal en sus inicios eran los ordenadores. Ahora el móvil es el gran dominador como puerta de entrada a la red, lo que plantea al mismo tiempo otro reto a la prensa contemporánea.

⁴ Proyecto de investigación llevado a cabo por la *Fundación Telefónica* anualmente. Analiza el desarrollo de los servicios TIC en nuestras sociedades. (2014)

El objetivo ya no es solo que los medios de comunicación adapten su hoja de ruta al estallido de las nuevas tecnologías; también deben hacerlo con criterio, sabiendo qué tipo de consumo digital es el más pronunciado y creando plataformas y métodos de propagación que se adapten al mismo. De acuerdo con las estimaciones recientes del GSMA⁵, en el año 2020 alrededor de tres quintas partes de la población mundial se conectará a Internet a través del móvil, y habrá más de mil millones de nuevos usuarios.

Internet Móvil dejó en España 12.000 millones de euros en 2013. Una cantidad que crecerá a un ritmo anual del 21% para acabar duplicándose en 2017 y alcanzar los 26.000 millones de euros, según apunta Dominic Field⁶. En el actual mercado nacional, las aplicaciones, los contenidos y demás servicios que se ofrecen en Internet como el comercio *on-line*, representan un 20% del negocio. A los medios de comunicación, entre muchas otras aplicaciones y ofertas, se les abre un amplio campo de desarrollo con estos pronósticos tan favorables respecto al consumo digital a través de los dispositivos móviles.

Por análisis como éste, desde *Palabra de George* también nos hemos planteado desde el principio adaptarnos a los nuevos cánones de consumo. No nos vale simplemente con desarrollar un portal digital: es igual de necesario que ese portal se componga de diversas versiones para estar disponible a todo consumidor, independientemente del dispositivo que utilice. Diseñar una adaptación del medio para móviles debe realizarse casi en el mismo instante en el que se idea el aspecto estándar del mismo.

6.5. PERIODISMO DEPORTIVO. ¿LA EXCEPCIÓN?

Es necesario hacer un punto y aparte para centrarnos en el estado del sector de mercado que ocupa el periodismo deportivo, y que se corresponde con el que rodea nuestro proyecto de comunicación. Esta separación es necesaria por dos razones fundamentales, más allá de la lógica diferencia de contenido y perfil de público que concentra este marco del mercado. Por un lado, porque el golpe económico a nivel de consumidores y audiencia, pese a ser patente, no ha sido tan profundo como en otras ramas del mercado. Y por otro lado, porque el sector de la prensa deportiva se ha destacado por sobreponerse muy rápido a la necesidad de reestructurar los medios de comunicación y digitalizar gran parte de sus rutinas periodísticas. Se ha adaptado al

⁵ Empresa organizadora del *Mobile World Congress*. (2015)

⁶ Director General de *The Boston Consulting Group*. (2015)

cambio con buen pie, diríamos. Al menos esto es lo que deja claro el *Informe anual de la Profesión Periodística 2013*⁷. El estudio señala al periodismo deportivo como uno de los campos informativos más emprendedores con alrededor del 10% de los 297 nuevos medios digitales, impresos y audiovisuales puestos en marcha por profesionales en España desde el inicio de la crisis en el año 2008. Conviene apuntar que el mismo documento especifica que la mayor parte de estas plataformas salientes son digitales, pero que pese a la eclosión mediática en la red, algunos proyectos incluso han persistido apostando por el papel.

Además, también hay que tener en mente que el nuestro es un país en el que la prensa deportiva siempre ha alcanzado cuotas de consumo notablemente altas, superiores incluso muchas veces a las que tienen los medios de información general. Para poner un ejemplo, el diario Marca, durante los últimos años, ha seguido superando a El País y a El Mundo en números de audiencia, tanto en la edición impresa como en la digital. Incluso el As, en este caso solamente en la red, también ha desfasado a ambas cabeceras.

Otra realidad que ha sorprendido estos últimos años, desde el estallido de la crisis, es que mientras que la grieta papel-digital se acentuaba en las plataformas convencionales, los medios deportivos, junto con los gratuitos y los locales, conseguían mantener un equilibrio de público entre ambas modalidades. Por una razón u otra, la prensa de deportes en España consiguió mantenerse algo más estable que el resto durante los peores meses de la recesión, algo que siembra esperanzas para todos aquellos que queremos abrirnos paso en este sector específico.

Repetimos. Con eso no se quiere decir que la prensa deportiva haya salido indemne de la crisis. No, ni mucho menos. Pero los datos demuestran que al menos no ha tenido una caída tan dramática (sobre todo en ingresos por publicidad) como sí la han sufrido los otros sectores de la comunicación española. Algunos expertos apuntan a qué durante periodos de depresión económica, la población tiende a acercarse más al deporte para distraerse de los problemas y de las preocupaciones. Y de ese desencadenante social se han beneficiado especialmente los propios medios de comunicación, que pese a perder potencial, han podido rectificar con margen para recuperarlo.

⁷ Estudio anual desarrollado por la Asociación de Prensa de Madrid, con el patrocinio de El Corte Inglés. Dirigido por Luis Palacio Llanos.

En el caso de periodismo meramente deportivo, los males quizás tienen otra raíz más allá de la económica. Desde hace algunos años, el sector ha redirigido su enfoque profesional hacia un objetivo mucho más próximo al entretenimiento que al rigor informativo. Así lo denuncian muchas universidades, muchos periodistas de renombre e incluso una parte importante de los consumidores de este tipo de productos. Todos ellos coinciden en señalar a la crisis de fiabilidad, la falta de independencia y la tendencia al sensacionalismo como los tres lastres que están haciendo caer la calidad del periodismo deportivo en España.

Aunque parezca que el problema solo sea de puesta en práctica y no económico, el periodista Isaac Ramos⁸ ofrece una reflexión interesante que no descarta un punto de vista comercial como causante de este deterioro. Se refiere a la gratuidad de los contenidos:

“Los medios deportivos que permiten el acceso gratuito a su servicio se pliegan a llegar al mayor número de gente para sacar el más alto beneficio económico por publicidad aunque para ello haya que vulgarizar al máximo el contenido. Por contraposición los canales de pago como GoIT o Canal Plus ofrecen una cobertura deportiva notable, como la ESPN en Estados Unidos o, en otros ámbitos, la HBO produciendo las mejores series de televisión”.

De momento no puede decirse que las audiencias les estén dando la razón a los más críticos: si los proyectos que apuestan por esos métodos “polémicos” se mantienen en el mercado es precisamente porque público no les falta. Otra cosa es prevenir que podría pasar en el futuro: los productos poco cuidados, superficiales, están destinados a tener una vigencia muy efímera, pues les manca la base del fundamento periodístico. Si nada cambia, es probable que la controversia en torno a este tipo de tratamientos comunicativos cada vez sea más notable y definitiva. Una seria amenaza para todos ellos de perder cuota en el mercado, como ya está pasando con medios de este tipo en otros países de Europa. Apostar por el periodismo serio y de calidad, en cambio, permitiría escapar a estos fenómenos turbulentos.

Una vez llegados a este punto, podemos dar por concluida la descripción del entorno profesional y económico en el que actuará nuestra empresa periodística. El análisis, aparte de poner al tanto sobre la situación del mercado, también permite que sea

⁸ En un artículo publicado en el portal de Jot Down Magazine, titulado ‘Los porqués del actual periodismo deportivo’. (2012)

posible otro añadido: conocer la experiencia reciente y tomar notas para no repetir los mismos errores que ya han cometido otros en el pasado. Las irregularidades económicas, el titubeo de la publicidad y la necesidad de adaptarse a los nuevos canales de comunicación deben interiorizarse como realidades del presente, pues es posible que estas cuestiones sigan condicionando al sector durante los próximos años. El objetivo, pues, no debe ser otro que reflexionar y explorar nuevos caminos que sirvan para sortear dichos obstáculos. Aunque las crisis siempre vayan acompañadas de un trasfondo negativo, son al mismo tiempo un cajón lleno de oportunidades. Oportunidades para reinventarse, para avanzar, para mejorar de cara al futuro. Y en *Palabra de George* queremos aprovecharlas.

7. PLAN DE MARKETING

Una vez redefinido detalladamente el producto y habiendo resuelto todo lo respectivo al contexto económico al que nos encaramos empresarialmente, pasamos página y abordamos el plan de marketing del proyecto.

7.1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS SEGMENTOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS DEL MERCADO OBJETIVO

En este primer punto del plan de marketing desarrollamos un estudio de mercado y de sus segmentos primarios y secundarios para contextualizar y recoger datos que puedan ser útiles de cara a la planificación de la salida al público de *Palabra de George*. Aunque el análisis no esté directamente relacionado con la ideación de nuestro producto o las acciones que deberemos adoptar como empresa, resulta trascendental llevar a cabo esta fase de investigación previa, puesto que profundizar en el perfil de los consumidores, los anunciantes o los competidores potenciales de nuestro mercado objetivo acabará moldeando nuestras propias estrategias y decisiones comerciales y periodísticas.

7.1.1. CONSUMIDORES Y ANUNCIANTES

CONSUMIDORES

La audiencia de *Palabra de George*, aun estando abierta a todo el mundo hispanohablante, se reduce a la provincia de Barcelona (5.536.152), donde ejecuta su plan de comunicación. De entrada, hemos decidido reducir el círculo de lectores exponenciales (también de anunciantes) ya que somos conscientes de que el primer reto es poder llegar a nuestro público más cercano, que consideramos que se sitúa en la provincia de Barcelona. Mejor ser realistas que temerarios. Una vez concluida esa fase, si logramos el éxito buscado, ampliaríamos el estudio y la estrategia comunicativa para llegar a más capas de la sociedad. De dicha provincia, se segmentan las comarcas que suponen el 86% de la población barcelonesa total. Éstas son: Vallés Occidental (898.173), Vallés Oriental (402.632), Maresme (436.487), Baix Llobregat (806.799) y Barcelonés (2.254.052).

De cada una de estas comarcas se segmentan diferentes franjas de edad:

- **HOMBRES**

Comarca	0-15	15-24	25-44	44-65	+65	TOTAL
Barcelonés	152.236	91.167	356.801	296.659	268.546	1.165.409
Baix Llobregat	70.174	33.383	130.800	101.824	67.773	403.954
Mareseme	36.856	18.026	67.360	57.442	38.907	218.591
Vallés Occidental	81.372	38.981	145.536	112.336	73.890	452.115
Vallés Oriental	36.313	16.921	64.706	50.035	31.607	199.582

Tabla 1: Hombres segmentados por comarca y por edad. Fuente: *Idescat*

- **MUJERES**

Comarca	0-15	15-24	25-44	44-65	+65	TOTAL
Barcelonés	161.895	94.794	367.493	266.840	181.228	1.072.250
Baix Llobregat	74.625	34.997	136.055	99.645	52.383	397.705
Mareseme	39.785	19.361	70.654	56.270	29.583	215.644
Vallés Occidental	86.548	41.017	150.781	109.970	54.382	442.698
Vallés Oriental	39.097	18.133	68.464	50.990	24.895	201.579

Tabla 2: Mujeres segmentadas por comarca y por edad. Fuente: *Idescat*

Por otro lado, también segmentamos nuestra audiencia potencial según la ocupación:

- **HOMBRES**

Comarca	Ocupados	Desocupados	
		Sin trabajo previo	Con trabajo previo
Barcelonés	506.414	9.720	46.244
Baix Llobregat	192.665	2.707	14.318
Mareseme	95.380	1.544	7.855
Vallés Occidental	199.358	2.468	14.042
Vallés Oriental	91.124	1.067	5.540

Tabla 3: Hombres segmentados por comarca, ocupación y no ocupación. Fuente: Idescat

- **MUJERES**

Comarca	Ocupados	Desocupados	
		Sin trabajo previo	Con trabajo previo
Barcelonés	391.325	9.139	50.816
Baix Llobregat	126.505	2.983	17.676
Mareseme	65.145	1.529	9.628
Vallés Occidental	138.467	3.005	19.254
Vallés Oriental	60.145	1.529	9.628

Tabla 4: Mujeres segmentadas por comarca, ocupación y no ocupación. Fuente: Idescat

Segmentación según el poder adquisitivo de las familias (Renta Bruta por Familia):

Comarca	RDFB	RDFB por hab.	Media (Cataluña=100)
Barcelonés	39.703.280	17,8	105,4
Baix Llobregat	12.272.451	15,5	92,0
Maresme	7.334.301	17,1	101,5
Vallés Occidental	14.678.041	16,8	99,5
Vallés Oriental	6.158.901	15,7	92,9

Tabla 5: Familias segmentadas por comarca y por poder adquisitivo. Fuente: Idescat

Además, también puede segmentarse el nivel formativo (*datos 2001*) de la población:

Comarca	Analfabetos	Sin primaria	EGB 1ª etapa	EGB 2ª etapa
Barcelonés	37.546	230.851	463.235	417.957
Baix Llobregat	17.617	80.043	154.338	161.210
Maresme	8.158	33.948	82.330	86.513
Vallés Occidental	17.115	76.903	167.576	171.632
Vallés Oriental	6.965	31.975	73.506	81.160

Tabla 6: Hombres y mujeres segmentados por comarca y nivel formativo. Fuente: Idescat

Por último, este análisis de potenciales consumidores puede concluirse indagando en el número de licencias deportivas que existen entre el público que abordamos. Cuando hablamos de licencias deportivas, nos referimos básicamente a toda esa gente que dedica algunas horas de su semana al deporte, no tanto profesionalmente pero sí de una manera regularizada. Por el tipo de medio de comunicación que queremos sacar a la luz (periodismo deportivo), es sin duda pertinente incluir este capítulo en el análisis. Las últimas estadísticas nos dictan que dentro de nuestro campo analizado, se cuentan los siguientes hombres y mujeres que tiene dichas licencias:

LICENCIAS DEPORTIVAS = 591.906 → Hombres = 460.771 / Mujeres = 131.135

ANUNCIANTES

Después de analizar los marcos correspondientes a nuestro público consumidor, pasamos ahora a hacer lo propio con los anunciantes potenciales del medio. Por las mismas especificaciones geográficas que ya hemos determinado y justificado en el último punto, la investigación sobre los anunciantes también la realizamos dentro del ámbito de Catalunya, pues nuestros futuros lectores saldrían, en un principio, de ese territorio. A parte de la segmentación de empresas catalanas que hemos llevado a cabo, también hemos aprovechado las mismas tablas de estudio para especificar cuáles son aquellos sectores comerciales que, por el contenido y las pretensiones de *Palabra de George*, mejor podrían ajustarse a nuestro perfil de anunciantes.

Segmentación empresas ámbito de Catalunya:

	Personas físicas	Sociedades anónimas	Sociedades limitadas	Otras	TOTAL
Total	286.791	24.228	211.849	67.761	590.629
Industria	10.985	5.322	19.112	3.543	38.962
Industrias extractivas	10	64	161	11	246
Alimentación, bebidas y tabaco	751	648	1.617	483	3.499
Textil, confección, cuero y calzado	1.783	578	1.900	340	4.601
Industrias madera y corcho, exc. Muebles; cistelería	879	139	776	225	2.019
Papel, artes gráficas y soportes resgitrados	994	446	1.986	385	3.811
Refinación petróleo, ind. química y	51	454	613	34	1.152

farmacéutica					
Fabricación productos caucho y materias plásticas	137	321	847	50	1.355
Industrias otros productos minerales no metálicos	220	277	645	93	1.235
Metalúrgicas y productos metálicos	2.361	845	4.132	683	8.021
Prod. Informáticos, electrónicos, ópticos i eléctricos	244	315	918	77	1.554
Fabricación maquinaria y equipos Ncaa	133	438	1.077	85	1.733
Fabricación materiales de transporte	75	155	373	33	636
Muebles y otras industrias manufactureras diversas	1.960	246	1.457	407	4.070
Reparación y instalación maquinaria y equipos	1.283	103	956	168	2.510
Energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	1	129	1.255	202	1.587

Agua, saneamiento y gestión de residuos	103	164	399	267	933
Construcción	28.828	2.802	38.926	7.624	78.180
Promoción inmobiliaria	497	1.236	13.772	875	16.380
Construcción de edificios	10.842	776	13.600	1.723	26.941
Construcción obras de ingeniería Civil	35	82	179	2.032	2.328
Actividades especializadas de la construcción	17.454	708	11.375	2.994	32.531
Servicios	246.978	16.104	153.811	56.594	473.487
Venta y reparación vehículos de motor y motocicletas	4.193	690	4.693	1.260	10.836
Comercio al por mayor y intermediarios, exc vehículos Motor	12.527	4.516	24.929	3.014	44.986
Comercio detalle, exc. Vehículos motor y motocicletas	50.140	1.442	18.502	6.877	76.961
Transporte terrestre, transporte por canonadas	29.688	460	4.391	440	34.979
Transporte	1.480	832	3.137	466	5.915

marítimo, aéreo, almacenaje y correos					
Servicios de alojamiento	1.230	486	1.902	421	4.039
Servicios de comida y bebida	23.819	404	10.345	5.854	40.422
Información y comunicaciones	4.366	729	6.652	1.073	12.820
Actividades financieras y aseguradoras	8.254	655	3.803	481	13.193
Actividades inmobiliarias	607	2.202	17.851	13.586	34.246
Act. jurídicas, consultoría y gestión empresarial	16.974	575	10.313	1.581	29.443
Servicios técnicos i R+D	14.262	580	7.830	1.673	24.345
Publicidad y otras activ. profesionales i técnicas	11.815	318	5.972	1.154	19.259
Actividades administrativas y servicios auxiliares	12.032	1.313	17.239	3.474	34.058
Educación	8.054	175	3.734	2.395	14.358
Actividades sanitarias y de servicios sociales	24.982	262	4.602	2.303	32.149
Act. artísticas, recreativas y de entretenimiento	6.345	352	3.814	2.899	13.410
Otros servicios	16.210	113	4.102	7.643	28.068

RESUMEN	
Sector secundario (industria)	3.665
Sector terciario (servicios)	36.357
TOTAL	40.022

Tabla 7: Empresas segmentadas por sector, dimensión, sociedad, otros y número. Fuente: *Idescat*

7.1.2. COMPETENCIA

Al igual que nos resultaba imprescindible conocer de primera mano toda la información que tuviese que ver con el perfil de los consumidores y los anunciantes potenciales de nuestro mercado objetivo, también lo es poder elaborar otra investigación que ponga el foco directamente sobre nuestros competidores profesionales. Detectar su existencia, conocer su plan de acciones, medir su tamaño empresarial, interiorizar las particularidades de los contenidos que ofrecen, subrayar sus puntos débiles... Recopilar todo este tipo de datos sobre los medios de la competencia, entre mucho otros, debe sernos productivo para tomar mayor consciencia del sector en el que irrumpimos y para fijar con más atino los aspectos diferenciales de *Palabra de George*.

Analizando el mercado de competidores hemos encontrado cuatro productos que pueden ser competencia directa, es decir, aquellas publicaciones digitales con un trato del mundo del fútbol similar:

EL ENGANCHE

Medio digital muy joven (cuenta con seis meses de antigüedad) que trata diferentes historias del mundo del fútbol pero sin regirse por la actualidad. Produce un número cada 15 días que cuenta con 5 piezas breves y 3 más completas que combina texto y vídeo.

Rasgos diferentes

El diseño es caótico y en distintos momentos el usuario puede llegar a perderse en la web. Los contenidos carecen de un hilo conductor, algo distinto a *Palabra de George* que presenta en cada número un Monográfico como tema a seguir en todas sus producciones (por el contrario en un mismo número de *El Enganche* puede haber un artículo sobre la defensa de la selección italiana del 94 y una entrevista al entrenador danés Michael Laudrup). También otra diferencia importante es que carece de una

identidad definida, algo que *Palabra de George* trata de cuidar generando un producto totalmente unitario que en el momento en el que el usuario lo esté consumiendo desde sus diferentes plataformas (web, móvil, redes sociales...) sepa de qué medio se trata.

KAISSER MAGAZINE

Se trata de un medio digital híbrido entre revista mensual y contenidos diarios en su página web. Cuenta con un largo recorrido en internet (dos años) y un diseño parecido a la extinta revista *Don Balón*. Suele utilizar, en su gran mayoría, texto, gráfico e ilustración de muy buena calidad estos dos últimos.

Rasgos diferentes

A veces puede pecar de sobreinformación debido a su gran cantidad de contenidos, los cuales, por otra parte, carecen en determinadas ocasiones de una buena calidad. A pesar de que cuenta con un apartado dedicado a vídeos y tertulias futbolísticas, la calidad en cuanto a imagen del plató y de los vídeos de recurso utilizados no es la misma que en *Palabra de George*, donde se busca una calidad total. Tampoco utilizan el audio a la hora de generar contenido, algo que *Palabra de George* sí explota en sus *podcasts* y en la relación de la música y el fútbol. Al igual que *El Enganche* carecen de un gran hilo conductor entre sus artículos.

ECOS DEL BALÓN

El medio digital más longevo de los analizados (cuatro años) que pone especial énfasis a los escritos y a los *podcasts* donde analizan desde un punto de vista nada sensacionalista la actualidad más importante y cercana para el consumidor español. Además también ofrece contenidos atemporales, aunque estos en menor medida. Genera contenidos diariamente durante todos los días del año. Su diseño ha sufrido diferentes cambios a lo largo de los primeros meses de 2015, quedándose actualmente en uno más cercano a la revista *Jot Down* donde priman los colores blanco y negro y, sobre todo, la sobriedad y austeridad. La actual interfaz de su portada es muy intuitiva y simple. Cuenta con una gran comunidad que comenta todos los textos y crea un ambiente futbolero saludable tanto en la web como en las redes sociales con personas charlando de fútbol alejados de radicalismos ni extremismos.

Rasgos diferentes

La página web es tan austera que los diferentes artículos carecen de fotografías. Tampoco existen dentro de la web vídeos ni infografías. Su modelo de negocio se basa en la publicidad por clic y la publicidad de patrocinadores. Su diseño simple, aunque atractivo, se parece demasiado a la de la revista *Jot Down*, algo con lo que *Palabra de George* quiere romper para ser un medio diferente al resto.

MARCADOR INT

Se trata de un medio también digital que busca cubrir la actualidad del mundo futbolístico internacional además de la española, aunque esta en menor medida. Todo esto desde un punto de vista más personal y literario, nada que ver con publicaciones generalistas como pueden ser la de los diarios deportivos españoles. La empresa nació de la mano de varios colaboradores del diario Marca que se encargan del apartado Internacional, entre los que destaca la figura del periodista Axel Torres. Su núcleo de negocio se basa en la explotación publicitaria mediante clics y los diferentes patrocinadores como marcas de apuestas deportivas que cada semana cuentan con un artículo dentro de la web.

Rasgos diferentes

Además de lo comentado sobre el modelo de negocio del clic, el nicho de mercado que trata de cubrir Marcador Int es muy amplio y se centra exclusivamente en la actualidad futbolística. Tampoco explota las diferentes posibilidades que ofrece el mundo digital ya que sólo utiliza el texto y en ocasiones los *podcasts*. El diseño de su portada recuerda al de cualquier otro diario deportivo digital como As o Sport, no busca romper con lo que hay sino seguir con ello.

Dentro de **la competencia indirecta**⁹ se han analizado diferentes medios de prensa escrita como diarios o revistas futbolísticas, programas de televisión y de radio. Dentro de todos los examinados, hay una diferenciación clara entre empresas como *Panenka* o *Informe Robinson* que se dedican a un periodismo más personal que muestran el lado menos conocido del deporte o simplemente hablan de éste dejando de lado los sensacionalismos y que se acercan más a la propuesta de *Palabra de George*, y los

⁹ Aquí toda la información importante, para datos más específicos consultar Anexo 1.

medios más generalistas como los diarios deportivos o programas televisivos como *Deportes Cuatro* o *Jugones*.

A pesar de que los modelos de negocio en estos diferentes soportes no tienen que ver con el digital, se puede observar la relación clara que hay entre los medios más cercanos a nuestra propuesta y que son de pago (revistas o programas emitidos en canales de pago), a diferencia de los generalistas que se emiten en cadenas en abierto o cuyos precios son más económicos como los de los diarios deportivos.

Como *Palabra de George* es un medio digital donde se pueden combinar texto, audio, infografías y vídeo, el análisis de estos diversos medios (prensa, radio y televisión) sirve para poder beber de iniciativas interesantes como la calidad en los textos de las revistas *Líbero* o *Panenka*, las entrevistas y reportajes radiofónicos de *Acento Robinson* o los mismos contenidos periodísticos que se pueden ver en televisión con *Informe Robinson*, que destaca por su tratamiento impecable de las cámaras y una estética muy cercana a la que se quiere para la empresa.

7.1.3. PROVEEDORES E INTERMEDIARIOS

HOSTING Y DOMINIO

Tanto para el *hosting* como para el dominio se emplea a la empresa *hostinet.com*. Dicha empresa ofrece un servicio de *hosting* por 29'95€ al mes con la oferta de: 75gb de espacio en disco, una transferencia de datos de 200gb, dominios alojados ilimitados, bases de datos MySQL con un máximo de 2gb de espacio, una IP dedicada, un panel de control Panel WHM y una DNS marca blanca. Al *hosting* se le añade el dominio de la página web www.palabradegeorge.com con el precio de 8'95€ al año, debido a que se tiene contratada una tarifa de internet con la empresa ONO, esta cuota es gratuita.

Hosting 29,95€ + Dominio 0€/año* = 29,95€ al mes

* La empresa ONO ofrece el dominio gratuito dentro de sus tarifas de fibra óptica.

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La revista digital ofrece dos paquetes de contenidos al mes, uno el primer día del mes y el otro el día 15. En el caso de los suscritos al medio (más adelante se detallarán los distintos modos de suscripción), a cada suscriptor le llegará una *newsletter* donde se le comunicará el contenido que se ofrece esos quince días con el acceso directo y exclusivo a éste. Además, en esa misma *newsletter* se promocionará el siguiente número mediante *teasers* y contenidos en exclusiva.

El sistema de pago online utilizado para la comercialización de *Palabra de George* es el Ciberpack de La Caixa para ventas nacionales y Paypal para fuera de España, tanto para los consumidores puntuales como para los suscriptores. Las comisiones de Paypal para tarifas por transacción de ventas mensuales entre 0 y 2.501€ son de 3,4% + 0,35€.

El 3'4% de 5€ es 0'17€, y si a eso le sumamos los 0'35€ de comisión por transacción, hacen unos costes de 0'52€ por venta.

En cuanto al Ciberpack, el sistema online tiene unas comisiones de 0'6% por venta a los que se le añaden 19€ mensuales. El 0'6% de 5€ son 0'03€ de comisiones por ejemplar a lo que se le añadirían, en su total de ventas, los 19€.

Todos los datos exactos en cuanto al coste total por el número de ventas está desglosado en el apartado "Estrategias de distribución".

Lo que tiene que ver con la comercialización publicitaria del producto, así como con la posible cooperación con un patrocinador externo a la empresa, está directamente especificado en el apartado de las políticas de marketing.

EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

Dado que la publicación está 100% centrada en Internet, es lógico que en el punto de proveedores convenga hacer especial referencia al equipamiento tecnológico con el que el personal del medio vaya a desarrollar sus tareas. Es necesaria la pertenencia de ordenadores actualizados y de primer nivel (el sistema estándar del medio será Windows) y la obtención de programas informáticos que nos ayuden a producir

nuestros contenidos. En el plan de producción de este trabajo se especifican los equipamientos concretos que hemos elegido para nuestra empresa. Sin embargo, conviene puntualizar que al tener un núcleo humano de trabajo bastante reducido y funcionar a partir de colaboraciones, se cumple una situación de tipo especial: muchos de los trabajadores (autónomos) llevarán a cabo sus funciones con las propias herramientas de trabajo que ya tienen como propias.

ACCESO A INFORMACIÓN Y CONTENIDO

El último punto referente a los proveedores e intermediarios necesarios para *Palabra de George*, se centra en esos actores informativos (a veces incluso podemos estar hablando de otros medios) cuya elaboración y distribución de contenidos informativos son al mismo tiempo pertinentes para nuestro producto, sobre todo en nuestras fases de documentación. Por un lado, es obligado que estemos al día respecto a toda la actualidad que gira en torno al mundo del fútbol, y para ello habría que poder acudir directamente a los medios convencionales del sector que hay en España. Y por otro lado, aunque como muestra de rigor y credibilidad nos gustaría que la mayoría de fotografías que publicásemos fueran hechas por nuestros propios trabajadores, también creemos fundamental tener la posibilidad de acceder a bancos de imágenes y agencias audiovisuales, en el caso de que por cualquier motivo necesitáramos recursos que no tuviésemos.

7.1.4. OTROS COMPONENTES DEL MERCADO

ESTACIONALIDAD

Palabra de George es un medio que está pensado para ser consumido, únicamente, en Internet. Así pues, se entiende que todos los trabajos de investigación que se han realizado en los anteriores capítulos debían focalizar su análisis sobre un perfil de consumidor y anunciante muy específico: el usuario digital. Tratemos ahora de visibilizar otra de las particularidades de este público tan novedoso, todavía menos arraigado a sus hábitos de consumo que los de la cultura televisiva o la radiofónica: su comportamiento por estacionalidad.

Para abordar este fenómeno, hemos concentrado nuestros esfuerzos en cuantificar y cualificar las características de la inversión publicitaria digital por intervalos de tiempo,

puesto que ésta, por una cuestión lógica, se ajusta a los mismos datos que se sonsacan del comportamiento del propio consumidor digital.

Conocer en qué meses las personas tienden a acudir más a los medios digitales, y en cuáles menos, es fundamental para que una empresa abocada a ese mismo sector acabe trazando una hoja de ruta u otra. La curva de estacionalidad de la inversión publicitaria en la red es un mecanismo muy útil para tomar consciencia de este tipo de realidades. Cómo puede observarse en el gráfico que se extiende a continuación, correspondiente al estudio ‘Inversión publicitaria en Medios Digitales’ de la IAB, y elaborado con las estadísticas que se sucedieron de 2008 a 2013, la estacionalidad del consumo en Internet presenta unos patrones comunes que se han ido repitiendo en el tiempo. Los meses de junio y diciembre (secundados, respectivamente, por mayo y noviembre) son los que registran un volumen de inversión más elevados. Responden, por lo tanto, a los “puntos calientes” de la temporada, como suele decirse en el campo del comercio mercantil. Agosto y enero, en cambio, se sitúan en el otro costado de la balanza como temporadas de menos circulación e inversión registradas. Mención especial merece el primero de los dos meses, que es de largo el que presenta unas cifras más a la baja de todo el cronograma.

Los datos recogidos sobre la estacionalidad digital se asemejan bastante a los que se suceden en otros sectores comunicativos, como el de la prensa, el de la radio o el de la televisión. En este sentido, la evolución del consumo mensual establece unas reglas muy parecidas para todos.

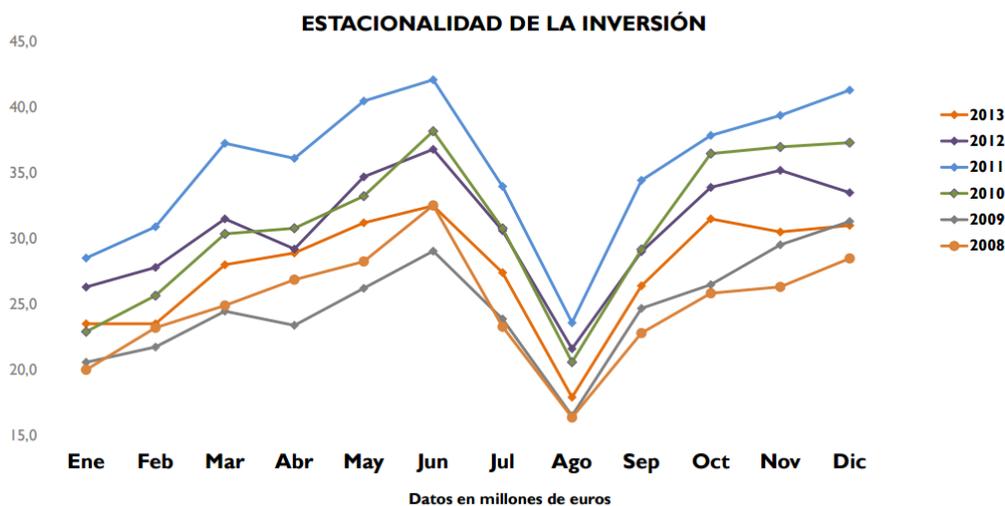


Imagen 7: Estacionalidad de la inversión. Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB)

Teniendo en cuenta la bajada súbita que padecen el consumo y la inversión digitales en agosto, desde *Palabra de George* decidimos limitar nuestra producción a once meses (en los que se crean un total de veintidós monográficos), ciñendo nuestra temporada de septiembre hasta julio. Al mismo tiempo, y también adaptándonos a las pistas que nos ofrece la curva de estacionalidad, prepararemos de cara a los períodos previos a Navidad y a las vacaciones de verano, promociones especiales como descuentos, contenidos extra o renovación de *merchandising*, con tal de sacarle mayor partida a los meses de más tráfico en red.

No querríamos cerrar por completo el estudio de la inversión publicitaria en Internet sin antes presentar un último parámetro. En este caso, se hace visible mediante otra tabla con datos de estacionalidad, esta vez anuales, y que demuestran cómo han ido creciendo las inversiones en el sector desde 2008 a 2013. Una tendencia que todo apunta a que seguirá siendo ascendente en el presente y en el futuro inmediato.

INVERSIÓN REAL ESTIMADA (en millones de euros)								
Todos los Medios - Años 2013 / 2012 / 2011 / 2010 / 2009 / 2008								
MEDIOS CONVENCIONALES		2013	%13/12	2012	2011	2010	2009	2008
Internet ⁽¹⁾								
Fijo	Enlaces patrocinados	487,7	5,5	462,5	459,9	417,2	356,4	324,4
	Formatos gráficos	340,2	-8,7	372,8	419,6	381,7	297,7	285,6
Móvil	Enlaces patrocinados / Form. gráficos	68,4	51,3	45,2	19,7			
	Total Internet	896,3	1,8	880,5	899,2	798,8	654,1	610,0

Imagen 8: Inversión real estimada en medios digitales (en España). Fuente: *InfoAdex*

INTERVENCIONES ADMINISTRATIVAS

Restrictivas

Las intervenciones administrativas restrictivas que no colaboran en incrementar el éxito y la mayor solvencia de nuestro proyecto nacen de una razón fundamentalmente cultural, por un lado, y de algunos puntos que no nos favorecen del marco de actuación judicial y ejecutivo que competen a nuestra comunidad autónoma (Cataluña). Aun así, estos aspectos no podemos considerarlos del todo restrictivos, ya que en ningún caso se expresan en forma de pérdidas: más bien son beneficios potenciales a los que no podemos aspirar por las particularidades de nuestra empresa. Pero encontramos contrapuntos lo suficientemente sólidos para creer que podemos contrarrestar este tipo de condiciones que no nos ayudan directamente.

Palabra de George es un medio digital que está pensado para ser escrito, producido, editado y distribuido en la lengua castellana, precisamente por su pretensión geográfica expansiva. Al ser creado y producido desde Cataluña, podemos destacar como restrictivo una serie de condiciones de ayuda que presenta el *Govern de la Generalitat* para todos aquellos medios de comunicación que publiquen en catalán o en cualquiera de sus dialectos locales. Sin embargo, y como contraprestación frente a esta circunstancia que nos deja fuera del alcance de este tipo de subvenciones, creemos que el mayor público exponencial que podemos obtener utilizando el castellano puede permitirnos recuperar parte de la capacidad económica que no ganamos al no tener derecho a estas ayudas.

No restrictivas

También hay un seguido de normativas administrativas que pueden ayudar, o al menos favorecer a ello, al desarrollo económico de nuestra entidad naciente. La mayor parte de ellas, como ya hemos visto al analizar las intervenciones restrictivas, son de carácter estatal.

Aunque es cierto que las Comunidades Autónomas concentran las subvenciones a los medios de comunicación españoles, es importante recalcar que, aunque la mayoría se justifiquen por razones lingüísticas, también existen subsidios en comunidades sin lengua propia así como ayudas que no se conceden por motivos lingüísticos en territorios que cuentan con dos lenguas cooficiales.

Las subvenciones públicas a medios de comunicación en España deben responder a dos exigencias básicas, que creemos que nuestro medio cumpliría y desarrollaría perfectamente:

- Asegurar la libertad de expresión y mantener la pluralidad de los órganos de la prensa
- Promover los medios materiales y la aplicación de técnicas y métodos modernos en la empresa periodística a todos los niveles para garantizar su futuro.

Las ayudas públicas en este sector se dividen en directas (ingreso económico de la empresa) e indirectas (el beneficio de la ayuda no lo recibe directamente la empresa).

Directas:

- Subvenciones por renovación tecnológica
- Subvenciones por nuevos productos o nuevas actividades
- Subvenciones por ejemplares difundidos, taquillajes, etc.
- Subvenciones por difusión en el extranjero
- Subvenciones por participación en objetivos políticos, campañas, etc.

Indirectas:

- Reducción o exoneración de impuestos
- Reducción de tarifas postales, telegráficas y telefónicas
- Créditos oficiales baratos
- Estímulos económicos a fabricantes de maquinaria de artes gráficas

Nuestro medio de comunicación responde al detalle a las funciones que requiere el Estado para establecer la distribución de una prensa honesta, democrática, de rigor y profesional. Incluso en alguna de esas demandas, como por ejemplo la de ofrecer pluralidad, creemos que con Palabra de George se podría ir un paso más allá. Por este motivo, no sería comprensible que la administración no decidiera ayudarnos en este sentido.

7.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN (DAFO)

A continuación presentamos una tabla esquemática con la que definimos cuales son las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades que rodean a nuestro proyecto de medio de comunicación. El DAFO es un método de análisis de situación que permite conocer el estado del medio y de su entorno en un momento clave de su proceso como es su salida al mercado. Una forma de exponer las virtudes y los defectos del producto de manera clara, concisa y anticipada.

FACTORES INTERNOS	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo en un único idioma (castellano) - Alcance de público inicial limitado - Inexperiencia empresarial del medio

	<ul style="list-style-type: none"> - Medio específico, no generalista - Consumo de pago. Suscripciones. <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos monográficos - No pretende abarcar la actualidad
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance lingüístico (no es sólo autonómico) - Línea editorial independiente - Innovación tecnológica, de formatos y de contenidos <ul style="list-style-type: none"> - Apuesta por la calidad y la profundización de las informaciones (vía monográficos) - Actualización constante -Alta capacidad de fidelización - Yuxtaposición de formatos multimedia (texto, imagen, video y audio) - Periodistas antes que empresarios. Emprendedores - Explotación de una oferta comunicativa poco tratada <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de Internet, tanto periodísticas como financieras
FACTORES EXTERNOS	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica - Crisis de los medios de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Decaída publicitaria - Disminución de la demanda - Periodismo “ciudadano”, todavía más acentuado en la red - Falta de subvenciones de protección

	<p>lingüística</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sector del mercado no explorado. Incógnita de público. - Fidelización de la audiencia por determinar
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poca competencia - Ser pioneros en un futuro mercado - Aprovechar todas las posibilidades existentes de Internet

Tabla 8: Análisis de situación (DAFO). *Producción propia*

7.3. SELECCIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO

Tras haber analizado y estudiado las características de los consumidores y de los anunciantes potenciales de nuestro mercado objetivo, en este punto, y con los datos en la mano, procedemos a concretar cuáles de todos ellos componen el público objetivo de *Palabra de George*. De los segmentos analizados anteriormente en los consumidores, el público objetivo comprende a aquellos habitantes de las comarcas de Maresme, Vallés Occidental, Vallés Oriental, Baix Llobregat y Barcelonés, de entre 20 y 40 años. Tanto hombres como mujeres, con la educación secundaria completada y con trabajo. El número total de personas que conformarían nuestro público objetivo es de 527.096, tal y como exponemos en la tabla que sigue a esta explicación. Además, y como último punto de distinción de todos esos potenciales usuarios, merece la pena añadir que su nivel de renta familiar debe ser cercana a la media catalana. En función de la media de renta de cada comarca se aplica un incremento o disminución del público objetivo.

Teniendo en cuenta estos factores, el público objetivo total es de:

Comarca	Mujeres	Hombres	Renda	TOTAL
Barcelonés	110.465	119.067	229.532 + 0,54% (renda)	230.771
Baix Llobregat	47.441	48.285	49.834 – 0,8% (renda)	94.960
Mareseme	23.474	26.360	49.834 + 0,015% (renda)	49.960
Vallés Occidental	48.812	54.100	102.912 – 0,05% (renda)	102.963
Vallés Oriental	23.080	25.824	48.904 – 0,7% (renda)	48.561
TOTAL 527.096 PERSONAS				

Tabla 9: Público objetivo segmentado por comarca, sexo, renta y número. *Producción propia*

7.4. OBJETIVOS COMERCIALES

Tirada media de monográficos online: **1.500 ejemplares**

Los objetivos comerciales de *Palabra de George* tienen una proyección de crecimiento anual en seis años. La perspectiva de crecimiento es tanto en el número de ejemplares a vender como en la expansión geográfica. Las previsiones, pese a que la cuota de mercado de las otras publicaciones que sirven de competencia no es muy elevada, intentan ser optimistas, puesto que somos ambiciosos y creemos que esta es la mejor manera de ir superando los retos de la empresa. *Palabra de George* prevé un crecimiento tanto en ventas mensuales como en suscripciones.

Objetivos de ventas online por mes

Año	Ejemplares	Localización	Cuota
1	1.500 / mes	Barcelonés (10), Vallés Occidental (3), Vallés Oriental (3), Maresme (3), Baix Llobregat (3)	16,6%
3	2.500 / mes	Cataluña	27,7%
5	4.000 / mes	España	42,6%
6	5.000 / mes	España	55,3%

Tabla 10: Objetivos (ventas) segmentados en años, ejem., localización y cuota. *Producción propia*

Objetivos de suscripciones

Año	Ejemplares	Localización	Cuota
1	50	Cataluña	3,3%
2	200	Cataluña	13,3%
3	300	Cataluña	20%
5	500	España	35%
6	1200	España	80%

Tabla 11: Objetivos (subs.) segmentados en años, ejem., localización y cuota. *Producción propia*

Palabra de George es un producto destinado a un público muy preciso, por lo tanto, nuestra estrategia de mercado se concreta en ese target. No busca llegar a todas las personas, sino que se dirige de manera concentrada a nuestros objetivos comerciales. De éste modo, pensamos, también es mucho más fácil fidelizar a la audiencia con el producto, pues nuestro lector es de gustos específicos y acudirá a nosotros sabiendo de antemano qué es lo que le ofrecemos concretamente. El

hecho de hacer un producto de calidad que hable de fútbol y de la relación de éste con otras artes, hace de *Palabra de George* un producto especial, destinado a un público concreto.

7.5. POLÍTICAS DE MÁRKETING O MÁRKETING MIXTO

A continuación pasamos a concretar y a dar forma a las cuatro ramas fundamentales sobre los que se compone el plan de marketing de la empresa. Este capítulo del trabajo ya no está tan orientado a la investigación, sino más bien a la toma de decisiones que emprendemos sobre el medio de comunicación tras todos los datos recogidos en los últimos apartados. Definimos las características de contenido y los aspectos formales de nuestro producto, fijamos su precio de venta, elaboramos una estrategia de distribución concisa y consolidamos los planes de promoción trazados para dar a conocer nuestro trabajo.

7.5.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Palabra de George pretende ser una publicación quincenal en soporte digital. Una revista online monográfica que se compone de 3 reportajes, 5 artículos y dos entrevistas. La lengua utilizada es el castellano y el producto en venta es mensual y, por lo tanto, cada paquete comercial incluye dos monográficos. La publicación busca transmitir una manera concreta de informar y relatar sobre fútbol mediante un diseño y un estilo propios e innovadores, en el que la prioridad es unificar texto, vídeo y audio (multimedia), formando así un producto totalmente digital que rompa con los cánones establecidos en las publicaciones online españolas más conocidas.

En cada publicación se busca tratar un aspecto determinado dentro del mundo del fútbol, basándonos por tanto en el modelo monográfico. Cada tema desarrollado se estructura en cuatro puntos distintos: “**Nuestra palabra**”, la editorial en la que se explica el tema a tratar, “**Reportajes**”, donde se realizan tres reportajes o micro documentales relacionados con el monográfico, “**Artículos**”, apartado dedicado a cinco artículos de opinión (análisis, columna y tribuna), “**En fuera de juego**”, sección donde se realiza una entrevista perfil de una persona influyente dentro del tema a tratar y “**En el centro de máquinas**”, espacio dedicado a una entrevista en profundidad de un profesional relacionado con el mundo del fútbol (futbolista, ex jugador, entrenador, árbitro, periodista o dirigente). Además, en cada número también se pueden incluir más artículos o entrevistas que ayuden a explicar la

influencia que el fútbol ha tenido y tiene dentro de la cultura.

Este tipo de piezas suplementarias, añadidas al margen de las once publicaciones centrales que sirven de estructura elemental del monográfico, sirven a modo de promoción y contextualización del mismo. Hablamos de podcasts de radio, intrahistorias de los reportajes o de las entrevistas ya realizadas, cuestionarios breves a figuras relevantes, artículos que utilicen el fútbol a modo de excusa para hablar sobre otros campos como la música o el cine... La mayoría de ellas serían de acceso gratuito para cualquier consumidor y el resto irían incluidas en el 'pack' que reciban nuestros suscriptores a largo plazo, como un valor extra por su fidelización.

Palabra de George es un medio que busca ocupar un lugar dentro del periodismo deportivo, centrándose en el mundo del fútbol y la cultura que le rodea, alejándose del sensacionalismo, la actualidad pura y dura y la dependencia comercial. Acercando la pelota a la historia, el arte, a la política y a las cuestiones sociales. Basándonos en diferentes formatos que han tratado con éxito esta temática (en prensa, radio y televisión), se crea un producto único que bebe de todas ellas y confluye en el medio digital, dónde todo tiene cabida.

IMAGEN CORPORATIVA (LOGO Y DISEÑO)

Al iniciar este proyecto, un elemento al que le prestamos mucha atención fue la imagen que tenía que mostrar nuestro medio a los consumidores. Pensamos que es una cuestión fundamental a la hora de presentar un producto y seducir al gran público. Por eso, *Palabra de George* tiene una imagen innovadora en los medios de comunicación del sector deportivo, una imagen cuidada y pensada para marcar la diferencia en el mercado.

Indagamos en las tendencias que triunfaban más en estos momentos para ayudarnos de la influencia de éstas. Sin ninguna duda, decidimos que nuestro proyecto tenía que tener un aspecto "retro/vintage" que acompañara el nombre y diera un toque muy poco usual a un medio de base futbolística. Pues esa esencia es la que iba a predominar también en nuestros contenidos, muchos de ellos encarados al pasado y de carácter histórico.

En primer lugar, nos centramos en el logo de *Palabra de George*, elemento indispensable para generar marca y para que la gente reconozca el proyecto. Y dentro

de esta misma fase, y no menos importante, decidir el color. Después de diversas pruebas, presentes en el Anexo, decidimos que el logo tenía que ser solo texto para dejar constancia del uno de los toques distintivos del medio: *Palabra de George*. Así mismo, optamos por un color beis y un granate mate. Dos colores muy cremosos con los que seguimos la línea retro planteada anteriormente y que nos traslada perfectamente al tono de las fotografías de los 60.



Imagen 9

De la misma manera, también era un elemento importante la presencia de la página web. Sencilla pero vistosa, intuitiva, que predominara la imagen, retro... fueron algunas de las premisas. Es fundamental que los consumidores entiendan bien como funciona el sitio web y sepan acceder a los apartados que deseen sin problema.

Siguiendo la línea del logo, hemos elaborado un diseño piloto de la home que tendrá nuestro medio.

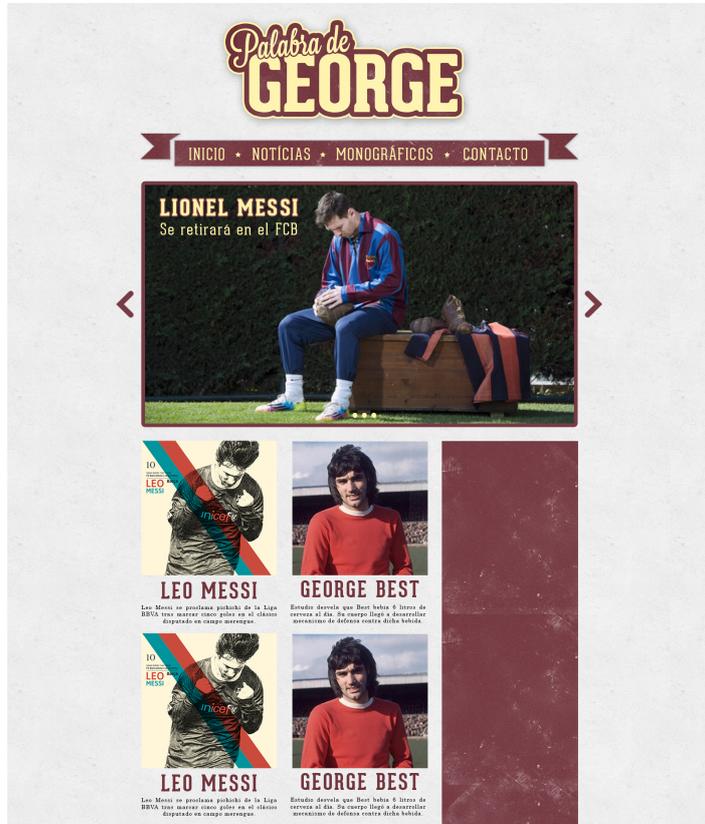


Imagen 10

7.5.2. FIJACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

Basándose en la competencia, se coge como referencia alguna publicación semejante (que no igual) a *Palabra de George* cuyo precio de venta es de **5€** mensuales por dos monográficos. A partir de ese dato, decidimos como empresa salir al público con ese mismo precio por pack comercial de 5€.

El objetivo de *Palabra de George*, más allá de la venta concreta de cada número, es sobre todo conseguir fidelizar al mayor número de consumidores que encuentren atractivo el medio, sin descuidar tampoco a los que se puedan sentir atraídos por un contenido específico y puedan llegar a conocernos por éste. Atendiendo a este intento de fidelización, creemos igual de básico que fijar un precio por producto el hecho de elaborar diversas ofertas de suscripción. Desde nuestro medio digital se ofrecen dos opciones de suscripción según la temporalidad de las mismas:

- **Subscripción de 6 meses.** Tendría un precio de **30€**, lo mismo que cuestan seis meses sin la suscripción, pero esta modalidad además de tener acceso libre desde el primer día del monográfico a todos los contenidos sin tener que esperar como el resto de las personas, también ofrece una serie de contenidos extras. El *making off* de las entrevistas, acceso a cuestionarios de preguntas que con el pago por un mes no te da, diferentes contenidos como *podcasts* o artículos relacionados con el monográfico que no saldrán a la luz. También el acceso a las opiniones de los periodistas que comentarán sus trabajos a través de un videoblog y diferentes descuentos o accesos gratuitos a encuentros digitales y en directo que el medio tiene pensado realizar para potenciar su fidelización.
- **Subscripción anual.** El precio elegido para ésta es de **45€**, con un descuento de 10€ con respecto a lo que costarían los 11 meses y a la que también se añadiría todas las opciones, el contenido extra y descuentos y accesos comentados en la anterior suscripción.

En cuanto a la publicidad, desde *Palabra de George* se es consciente de que este medio digital no tendrá un tráfico en su web como otros medios que se encargan de realizar diariamente un sinfín de contenidos y así conseguir un gran número de clicks. Debido a esto, la publicidad buscada por el medio sería de patrocinio. Con ello se

quiere ofrecer a las distintas empresas un público fiel, amante del balompié y la práctica deportiva, y que entra en la web con el objetivo de buscar un producto concreto. Esto crea en el medio una responsabilidad hacia estos con respecto a la publicidad y productos ofrecidos. Por tanto se buscan patrocinadores de sectores relacionados con el nuestro, principalmente. Para esta opción se reservan cuatro lugares o banners en sitios preferentes dentro de la página web:

- Dos banners principales en la cabecera de la web, uno encima del logo de la web y otro debajo, con precio de 450€ mensuales cada uno.
- Un banner en la columna izquierda de la página, con precio de 250€ mensuales.
- Un banner en la columna derecha de la página, con precio de 200€ mensuales.

A parte de los precios fijados por mes y por suscripción, otro modelo de explotación del producto es la venta de piezas sueltas. Es decir, cada monográfico cuenta con artículos, entrevistas y reportajes que sólo se pueden visionar mediante pago del producto entero. Pero atendiendo a las necesidades de nuestro público que también puede estar interesado en solamente consumir una de estas piezas periodísticas, se crea lo siguiente.

Los precios que se fijan a continuación buscan contabilizar el trabajo que conlleva realizar cada pieza y no buscan ser más económicos en comparación al total por monográfico, pues pretendemos que el usuario en cuestión acabe planteándose comprar directamente la oferta del mes entero. Atendiendo a esta demanda y a estas condiciones, se da la oportunidad de pagar por pieza con los siguientes precios:

Artículo → 1€

Entrevista → 1,50€

Reportaje → 2€

Según los objetivos comerciales fijados anteriormente, la previsión de ingresos mensual se corresponde con los siguientes cálculos.

Venta	1.500 ejemplares
Coste total	8.575,42€ (coste capital fijo, coste aprovisionamiento, coste

	comercialización, coste administración, otros costes de producción y sueldos)
Precio por ejemplar	$8.575,42 / 1.500 = 5,71€$
Precio por página web	$8574,42€ / (20 \times 1.500) \text{ páginas} = 0,28€$
Precio estimado venta	5€. Beneficio por venta de ejemplar = -0,71€
Ingresos totales	$8.850€ \text{ (ventas + publicidad)} - 8575,42€ = 274,458€$

Tabla 12: Previsión mensual de ingresos. Producción propia

7.5.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de nuestro producto se ejecuta únicamente vía Internet y va dirigida a un público concreto. *Palabra de George* tiene dos modos de entrega: o por compra al momento o por suscripción. En ambos casos, se emplearía el sistema de pago online mediante el *Ciberpack de La Caixa*, para los compradores nacionales, y *Paypal* para las compras de fuera de España.

El *Ciberpack de La Caixa* tiene un coste variable y otro fijo. Para instalar el sistema se realiza un pago único de 120 euros. Además, cada mes se deberán abonar 19 euros de mantenimiento.

La cantidad variable depende de las transacciones que pasen por el sistema online, con una comisión del 0'6%. Calculando las ventas, el 0'6% de 5€ que cuestan los dos monográficos mensuales son 0'03€ de comisiones por ejemplar. De las 1200 ventas que se esperan los primeros meses por este medio, serían 45€ los gastos en distribución a los que habría que añadir 19€ mensuales más y que hacen 64€ en total.

Como ya hemos aclarado en puntos anteriores, las comisiones de Paypal para tarifas por transacción de ventas mensuales entre 0 y 2.501€ son de 3'4% + 0'35€. El 3'4% de 5€ es 0'17€, y si a eso le sumamos 0'35€, hacen unos costes de 0'52€.

Por lo tanto, y calculando unas ventas de 200 ejemplares al mes, los gastos en distribución serían de 104€ mensuales, una cifra que iría aumentando con el paso de los años, siempre y cuando nuestros objetivos comerciales se cumplieran y subiéramos el número de productos vendidos.

En definitivo, y aunando los costes de ambos sistemas distributivos, el total de los gastos en distribución con el *Ciberpack* y *Paypal* corresponderían a 168€ al mes.



Imagen 11

7.5.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

En nuestra manera de entender la rentabilización de un producto periodístico, el plan y la estrategia de comunicación actúan como ejes fundamentales en la correcta puesta en escena del medio de comunicación. Nos referimos a todas aquellas campañas, iniciativas y propuestas que trabajen en la dirección de dar a conocer a *Palabra de George* entre el público y, una vez conseguido ese primer objetivo, garantizar su vigencia entre la sociedad. Dentro del propio apartado comunicativo y de divulgación del producto, según la fase temporal que atravesase la empresa, hablamos de distintas fases del plan de comunicación. La primera de ellas es una campaña de lanzamiento (**5.194 €**), la cual es quizás la que requiere de mayores esfuerzos, pues el medio comienza de cero y sin ser conocido por nadie. El presupuesto que fijamos para ella es considerable, puesto que los objetivos comerciales que tenemos fijados para los primeros meses ya apuntan bastante alto. Y a partir de ahí se establece un nuevo presupuesto para futuras campañas anuales (**2.158 €**). Destacamos las redes sociales en este apartado: al ser un medio digital, vamos a depender muchísimo de la interacción que se genere entre ellas y nuestra futura audiencia.

Ambas estrategias de comunicación, tanto la que respecta al lanzamiento del medio como la que se centra en el plan a seguir durante los años siguientes, se exponen en las siguientes dos tablas. Los números dejan claro que la apuesta es mucho mayor en la primera estrategia, como ya habíamos adelantado. Curiosamente, las acciones de difusión más centradas en el canal de nuestro medio, Internet, son las que menos costes nos reportarían. Aunque darnos a conocer en el panorama digital es quizás el objetivo más preeminente, para lograrlo también pretendemos popularizar *Palabra de George* mediante otras vías, como repartiendo *flyers*, haciendo promociones en la calle o protagonizando cuñas en la radio.

CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	
Campaña Google AdWords	1.000€
CUÑA RADIO	
RAC1 – Programa Al primer toc	360€ (20”) x 2 días (los del estreno) = 720€
CatRàdio – Programa Tot Gira	277€ (20”) x 2 días (los del estreno) = 554€

Radio Marca – Edición Barcelona	157€ (20”) x 2 días (los del estreno) = 314€
Locución cuña para radio de emisión nacional	150€
REDES SOCIALES	
Promocionar página de Facebook	7€/día x 15 = 105€
Campaña video viral por Facebook / Twitter	0€
Pedir RT a personajes del mundo del periodismo deportivo en Twitter	0€
PROMO CALLE	
Posters por zonas concretas	Impresión de 200 posters DIN-A2 = 1.708€
Repartir Flyers en eventos deportivos	128€ (500 unidades). Sin repartidores ext.
REGALOS CORPORATIVOS	
Camisetas personalizadas para promociones varias	350€ (50 unidades)
Pen drive corporativo para promoción lanzamiento	165€ (50 unidades)
TOTAL = 5.194€	

Tabla 13: Plan de comunicaciones (año I). *Producción propia*

CAMPAÑA ANUAL	
REDES SOCIALES	
Promocionar Página de Facebook	7€/día x 5 días al mes = 420€
Campaña por Facebook y Twitter	0€
Pedir RT a pesonajes del mundo del periodismo deportivo en Twitter	0€
CUÑA RADIO	
RAC 1 – Programa Al primer toc	360€ (20”) x 2 días (Septiembre) = 720€
CatRàdio – Programa Tot Gira	277€ (20”) x 2 días (Septiembre) = 554€
Radio Marca – Edición Barcelona	157€ (20”) x 2 días (Septiembre) = 314€
Locución cuña para radio de emisión nacional	150€
TOTAL = 2.158€	

Tabla 14: Plan de comunicaciones (después de año I). *Producción propia*

8. PLAN DE PRODUCCIÓN O PLAN DE OPERACIONES

La siguiente meta en nuestro esquema de operaciones es elaborar el plan de producción de *Palabra de George*. En este apartado, hacemos útil toda la información que habíamos adquirido mediante el estudio de mercado y el análisis empresarial de la competencia para tomar todas aquellas decisiones relacionadas con el ciclo productivo de nuestro producto.

8.1. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

El formato físico de la empresa se sitúa en Barcelona, en el barrio de la Dreta de l'Eixample. Contamos con un local con un amplio salón dedicado a la zona de redacción, y que también tiene dos habitaciones más dedicadas a una sala de juntas y a un despacho donde se realizan las reuniones con clientes. En total, 100 m² de superficie a un precio de 550 €/mes. Una opción que, por espacio y coste, se ajusta bastante a nuestros intereses.

Palabra de George es una PYME formada por sus tres fundadores y otros dos empleados permanentes (informático y comercial) este último siendo un cargo ocupado por uno de los tres fundadores al principio. El resto de redactores y ayudantes vendrán de *free-lances* y profesionales del sector que quieran implicarse en el proyecto y sumar sinergias, pero trabajando a modo de colaboración, como autónomos. La dimensión de nuestra empresa, por lo tanto, es pequeña. La repartición de las funciones básicas se ejecutará en torno a estas cuatro personas de posición estable. Creemos que tener un núcleo reducido de personal fijo (especializado y continuo) y una red de trabajadores esporádicos (por pieza) a su alrededor, es la mejor manera de dar el pistoletazo de salida al proyecto. A medida que avance el tiempo, la evolución o no de nuestra propuesta irá reajustando las propias dimensiones de la misma.

8.2. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Palabra de George es un medio digital de contenidos futbolísticos que se articulan en dos monográficos mensuales. Por el pago de 5 euros, el usuario tendrá acceso a 10 artículos periodísticos, 6 reportajes y 4 entrevistas en los que se combinan texto, audio y vídeo, y en el que la imagen y la calidad de su acabado tendrán una gran importancia en todos ellos.

Además se ofrecen dos opciones de suscripción (de seis meses y anual) que presenta a los suscriptores contenidos en exclusiva así como acceso desde el primer día a todos los materiales. Mediante diferentes actividades y oportunidades que ofrece internet y diversas de sus plataformas también se busca la interactividad e interacción con los usuarios para tratar de crear una comunidad fidelizada.

El público al que se pretende llegar son personas amantes del balompié y de la cultura general, que no busquen en nuestro medio actualidad sino materiales atemporales, que buscan destacar por su calidad y no por dar la noticia antes que otro medio. Tanto mujeres como hombres hispanohablantes, con una edad comprendida entre los 20 y los 40 años aunque de ningún modo se evitará incidir en otra franja de edad.

8.3. PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Palabra de George es un producto quincenal. A pesar de ello, la dirección piensa en todo su conjunto mensual por tanto dentro del ciclo de producción se trabaja pensando en un mes y en la producción conjunta de dos números/monográficos.

Nuestro proceso productivo es continuo y simple. Por un lado, y pese a ser de carácter mensual, no deja de presentar las mismas características que cualquier otra producción en serie, pudiendo encontrar graves inconvenientes en el caso de que el cronograma sea interrumpido o alterado. Por otro, nuestra intención, voluntad y campo de acción solo se centran en la creación y futura venta de un único producto/servicio.

A continuación, detallamos las distintas fases de las que se compone el cronograma de operaciones de nuestro producto, así como los recursos materiales y personales que intervienen en cada una de ellas. Conviene especificar que este plan de producción segmentado en etapas temporales se presenta de manera inversa a la de su ejecución real, es decir, desarrollamos el ciclo desde el día en el que llega al público nuestra oferta, repasando después todos los pasos rutinarios anteriores que nos han permitido constituir y generarla.

FASE 1

El primer número del mes de *Palabra de George* es publicado en la página web a las 8:00 horas. Esto se realizará el día 1 de cada mes, para el segundo número mensual el día elegido será el 15.

FASE 2:

Todos los contenidos son subidos a la plataforma web y pasan a ser testeados por los trabajadores de la empresa. Eso ocurrirá el día 30 de cada mes, con la finalidad de pulir todos los detalles que cojeen antes de presentar el servicio a nuestro consumidor.

FASE 3:

Los diseñadores, codo con codo con la cúpula de redactores, reajustan los últimos aspectos de los contenidos en los diferentes programas adecuados. El día 28 de cada mes se cierra la maquetación y la edición del monográfico.

FASE 4:

La edición de contenidos (últimos ajustes de los textos, videos y audios) se cierra el día 25 a las 21:00 horas. La publicidad que será expuesta en la web tiene ese día como límite para hacernos llegar sus ofertas comerciales mensuales. Se necesitan ordenadores y la mano de obra pertinente (jefe de redacción, colaboradores y editores audiovisuales)

FASE 5:

La revisión ortográfica de todos los contenidos se realiza el día 24. Se utilizarán ordenadores y la mano de obra pertinente (revisor ortográfico y jefe de redacción).

FASE 6:

La gestión del espacio en la página web de los contenidos, su ubicación e interactividad necesita de 3 días, por lo que comienza a realizarse el 22 de cada mes. Utilización de ordenadores y la mano de obra pertinente (diseñador, jefe de redacción e informático).

FASE 7:

Para la parte creativa de redacción de textos, edición de vídeos y audios, y realización de fotografías e infografías, se cuenta con 10 días aproximadamente, dependiendo de la documentación y de las particularidades de cada contenido. Se necesitan: ordenadores, grabadoras, cámaras de vídeo, micros, teléfonos y la mano de obra pertinente (colaboradores, jefe de redacción, editores audiovisuales).

FASE 8:

En cuanto al trabajo de campo de búsqueda de documentación, preparación de contenidos (documentales, visuales o sonoros) y realización de entrevistas, se cuenta

con siete días naturales. Se utilizan: ordenadores, cámaras de vídeos, micros, teléfonos y la mano de obra pertinente (jefe de redacción y colaboradores).

FASE 9:

En el momento en el que el contenido del primer número mensual de Palabra de George salga al público, el equipo se reunirá para trazar y decidir los temas de los monográficos de los próximos dos números que saldrán. A la reunión asiste todo el personal que interviene en el ciclo productivo.

9.4. CANTIDAD Y COSTES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

A continuación, presentamos el resumen de los recursos y los costes que tiene la empresa para asegurar el correcto funcionamiento de su plan productivo y todas las otras cuestiones sobre las que se deba intervenir. Muchos de estos factores de producción que ahora especificamos (y concretamos su precio), ya han sido analizados y seleccionados en el anterior estudio incluido en el Plan de Marketing. Sintetizando, el proceso que nos ha llevado a este punto es el siguiente: análisis de los recursos existentes en el mercado, selección de los que más se amoldan a nuestros intereses y explicación del coste de cada uno de los elegidos.

- **INVERSIONES DE CAPITAL FIJO**

Referentes a los costes que nos supone la obtención de todos los bienes materiales necesarios para la salida al mercado de nuestro producto.

CANTIDAD	EQUIPAMIENTO	PRECIO	IMAGEN
4	Ordenadores Portátiles	Propios	

1	Impresora multifunción	150€	
3	Smartphones	Propios	
2	Cámaras de vídeo	Propias	
1	Teléfono fijo	15€	
TOTAL		165€	

Tabla 15: Inversión de capital segmentada en cantidad, equipamiento y precio. *Producción propia*

PROGRAMAS INFORMÁTICOS	PRECIO	IMAGEN
Microsoft Office 2014 Professional	Propio	
Adobe Creative Cloud 6	Propio	 Adobe® Creative Cloud™
TOTAL		0€

Tabla 16: Inversión de capital segmentada en programas informáticos y precio. *Producción propia*

CANTIDAD	INMOBILIARIO	PRECIO	IMAGEN
6	Sillas de oficina básicas	120€	
4	Sillas básicas	80€	
1	Mesa de despacho	70€	

1	Mesa de reuniones	60€	
4	Mesas de escritorio	200€	
1	Estantería	40€	
5	Archivadores	3€	
TOTAL		738€	

Tabla 17: Inversión de capital segmentada en cantidad, inmobiliario y precio. *Producción propia*

▪ **COSTES DE CAPITAL FIJO**

Referentes al coste que nos supone la amortización y el mantenimiento de los bienes especificados en el punto anterior.

Amortizaciones

Para calcular las amortizaciones, consideramos que el valor residual de nuestros bienes de capital fijo es el 20% del valor de origen de cada uno, puesto que dicha proporción es la que suele aplicarse en la mayoría de procesos parecidos y nos parece razonable. Dicho porcentaje ya ha sido calculado en el coste total que adjuntamos.

1 IMPRESORA → $150-30 / 4 = 30€$ de cuota anual

1 TELÉFONO FIJO → $15-3 / 10 = 1,2€$ de cuota anual

MOBILIARIO (Mesa, sillas,...) → $573-114,6 / 10 = 45,84€$ de cuota anual

Amortizaciones para mantenimiento del local y aparatos

Reparación informática	200€ al año
Mantenimiento logístico del local	400€ al año
TOTAL	600€+77,04€(capital fijo)= 677,04€ al año

Tabla 18: Amortizaciones segmentadas en reparación y precio. *Producción propia*

- COSTES DE APROVISIONAMIENTO**

Referentes al pago que debemos realizar para obtener esos recursos que nos permitan trabajar en la creación, el desarrollo y la producción de los contenidos de nuestro medio.

Derechos de fotografías (Getty Images)	179€
Recursos históricos	150€

Acceso a videotecas	100€
Papel	150€
Tinta impresora	50€
TOTAL	520€ al mes

Tabla 19: Costes de aprovisionamiento segmentados en factor y precio. *Producción propia*

▪ **COSTES DE COMERCIALIZACIÓN**

Referentes al coste que nos suponen nuestras inversiones en la distribución del producto y la política de comunicación de la empresa.

Distribución

Como ya hemos aclarado en ocasiones anteriores, nuestra distribución se sirve de los servicios externos Cyberpack y Paypal, que requieren de un pago de 168€ al mes por 1.500 ejemplares vendidos.

Comunicación

Campaña de lanzamiento → 5.194€ el primer año

Campaña anual → 2.158€ en los siguientes cursos

TOTAL	Primer año de publicación = 7.352€ (Campaña de lanzamiento + campaña anual)
--------------	---

Tabla 20: Coste de las campañas de comunicaciones. *Producción propia*

Por lo tanto el primer año la publicación tendrá un gasto total de **7.352€** (campaña de lanzamiento + campaña anual).

- **COSTES DE ADMINISTRACIÓN**

Referentes a las cuestiones burocráticas que también tiene que acuñar la empresa para que el ciclo productivo pueda realizarse sin dejar ningún cabo suelto.

Gestoría (Ilia Gestoría) → 40€

Seguros (AXA Seguros) → 199€

A esto se le deben de añadir los costes únicos de la fundación de la empresa que son de 900€ y quedan explicados en el apartado “Estructura jurídica económica y trámites de constitución”.

TOTAL	239€ al mes + 73€ correspondientes al gasto mensual que supondrán los 900 de fundación desgranados = <u>312€</u>
--------------	---

Tabla 21: Costes de administración. Producción propia

- **OTROS COSTES DE PRODUCCIÓN**

Comunicaciones

Internet contratado con fibra óptica de 120MB con la compañía ONO, llamadas a fijo nacional gratuitas las 24h, 160 minutos a móviles gratuitos al mes y dominio web propio gratuito por **72,25€** (IVA incluido).

Suministros

Electricidad con la compañía ENDESA, cuyo coste total es de **40€** al mes.

Agua

35€ al mes.

Viajes

600€ al mes.

Servicios externos

Servidor y hosting **29,95€** al mes.

TOTAL	9.326,4€ al año 777,2€ al mes
--------------	----------------------------------

Tabla 22: Otros costes de producción. Producción propia

8.5. POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL: Selección de personal, contratación y formación continua

Después de haber concretado la inversión y el coste de todos los factores productivos que requiere *Palabra de George* para tirar adelante su ciclo de ejecuciones, esto es, ofrecer cada mes dos monográficos completos, trabajados y orientados a un buen consumo, ha llegado el momento de poner el acento sobre el capital humano que necesita la empresa para funcionar y cumplir con los objetivos. Ningún proyecto de medio de comunicación es materializable sin su nómina de trabajadores, que al fin y al cabo constituyen la base sobre la que debe erigirse el producto.

Para trabajar en *Palabra de George* buscamos a personal que sea solvente y fructífero en su especialización, pero que ante todo cumpla también con otra serie de perfiles que nada tienen que ver con la experiencia o las capacidades laborales pero sí con asegurarse que la empresa funcione debidamente. Queremos a profesionales que sientan pasión por su oficio, que crean en el proyecto que les planteamos y que demuestren ilusión para llevar a cabo cada acción, conjunta o individual, que se les encargue. Como de momento, por cuestiones de tiempo y planes de futuro, solo nos visualizamos como un medio pequeño con ganas de hacerse un hueco, es vital dar con trabajadores que nos aseguren mucho con muy poco (hablamos de calidad de contenidos, no de términos económicos) y que colaboren a que nuestra inercia como proyecto crezca y crezca a medida que avances los días y las publicaciones. Necesitamos periodistas, informáticos, editores y comerciales que de algún modo u otro mantengan un lazo con el fútbol, puesto que con ese interés previo será mucho más fácil que sintonicen con la empresa. Gente emprendedora, con iniciativa y que tenga un dominio notable sobre el uso de Internet y las nuevas tecnologías. Si pretendemos explorar nuevos caminos a partir de *Palabra de George*, precisamos personal que disponga de esas ganas y ese espíritu de las nuevas generaciones.

La estructura de la plantilla que vertebró nuestro proyecto está pensada de la siguiente manera: contar con un núcleo reducido de trabajadores (entre los que deben incluirse

los mismos socios cofundadores) que trabajen a media jornada o a jornada completa en el medio, y luego complementar esa médula central con una red de colaboradores o *freelance* que cobren por encargo. En el caso de estos segundos, básicamente se contactará con periodistas, puesto que su función será la de ayudarnos a tejer el conjunto de publicaciones que incluirá cada monográfico.

Por lo tanto, en *Palabra de George* se divisan los siguientes tipos de trabajadores, cada cual con su salario estipulado:

- 1. Socios cofundadores.** Los tres socios constituyen el Consejo de Coordinación del medio (detallado más adelante), en el que se llevará a cabo la gestión del ciclo productivo, la repartición de tareas, la selección de temáticas a tratar y la tesorería del proyecto. Pero a parte de esa asignación común, los socios también actuarán a su vez como tres trabajadores más de la plantilla, con sus especializaciones concretas. Uno de ellos se encargará de la edición de los textos periodísticos y de hacer cumplir el libro de estilo de *Palabra de George* en todos los contenidos. El segundo tendrá bajo su responsabilidad la comunicación corporativa de la empresa, la presencia de la misma en las redes sociales y el contacto directo con los suscriptores y los compradores del producto, además será el comercial de la empresa hasta que esta pueda permitirse la contratación de otra persona. Y el tercero, finalmente, llevará aquellas funciones relacionadas con el diseño digital del portal y la producción audiovisual de aquellas piezas del monográfico que lo requieran.

El sueldo que tendrán los tres socios será de 900 euros brutos. Tras pasar por los impuestos de hacienda el sueldo neto quedará reducido a 780 euros.

- 2. Personal fijo.** A parte del consejo de coordinación, *Palabra de George* necesita la presencia de otros dos trabajadores que participen físicamente en el día a día productivo de la empresa. Su labor, aunque interrelacionada con todas las otras, se distancia algo más de los fines periodísticos.
 - **Informático.** Se precisan los servicios de una persona con altos conocimientos informáticos, que pueda asesorar a todo el equipo en cuestiones referentes al canal del medio, que pueda actuar en caso de

problema técnico y que pueda colaborar en procesos de programación y trato digital con el usuario.

Su salario: 650€ bruto (media jornada) que tras por los respectivos impuestos de hacienda se quedarán en 563,55€

- **Comercial.** Se precisan los servicios de una persona que se encargue de buscar anunciantes y acuerdos de patrocinio para *Palabra de George*, que gestione los trámites burocráticos de la empresa y que ayude siempre que sea necesario al consejo en materias de tesorería o contratación de servicios. Debido a que se trata de una empresa austera, esta función la realizará uno de los socios cofundadores. A pesar de que su sueldo ya se ha estipulado anteriormente, en el momento que la empresa pueda permitirse la contratación de un comercial su sueldo será el explicado a continuación.

Su salario: 650€ bruto (media jornada) que pasado por hacienda se queda en 563,55€.

Por tanto el sueldo total de los trabajadores fijos actuales de *Palabra de George* es de 3.350€ mensuales.

3. **Colaboradores.** Su relación con el medio será esporádica y estará centrada únicamente en generar contenidos comunicativos. Cobrarán por encargo, y sus tareas les serán asignadas mensualmente. Para este perfil se requieren titulados en el Grado de Periodismo que ya tengan experiencia en el sector, que encajen con la filosofía del proyecto y que estén dados de alta como autónomos. Dependiendo del encargo, hablamos de distintas cantidades de pago:

Entrevista → 150€ por pieza*

Reportaje → 200€ por pieza*

Artículo → 70€ por pieza*

* *Fotografías y material audiovisual incluidos*

El gasto total en free-lance al mes sería el de 6 reportajes, así como las 4 entrevistas y los 10 artículos. Por tanto 1.200€ de reportaje + 500€ de entrevistas y 700€ de artículos hacen 2.400€. Por lo que entre *free-lance* y los sueldos del personal fijo la empresa se gastará 5.750€ (3.350€ sueldo + 2.400€ colaboradores).

Todo el plantel del proyecto, además, estará sometido a diversas fases de formación continuada. No es descartable que las condiciones que rodeen a *Palabra de George*, a medida que avancen los meses desde su lanzamiento, vaya mutando y planteando nuevos retos corporativos. Para eso, será crucial que los trabajadores tengan la flexibilidad y el conocimiento para adaptarse a esos nuevos escenarios y hacer más completo su rendimiento.

Para acabar, conviene añadir que tanto el salario de todos los trabajadores del medio de comunicación como el número de contratados por el mismo, estarán sujetos a padecer algunos cambios dependiendo de la evolución y la mejor o peor acogida que tenga la iniciativa con el tiempo en el mercado. De hecho, esas futuras diferencias solo tendrán lugar en caso de perspectiva positiva (aumento de salarios, aumento de personal, etc.), puesto que las condiciones redactadas en este punto ya han sido ideadas como una estructura de probable desarrollo, pero de no-retroceso. Pretendemos dar el salto al público, por una cuestión de presupuesto inicial, con los mínimos que necesita *Palabra de George* para alcanzar sus objetivos. A partir de este propósito base, todo lo que venga después solo irá en la dirección del crecimiento del medio y la mejora de sus recursos, tanto humanos como materiales.

9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

A continuación desarrollamos el modelo de organización sobre el cual se estructura la dinámica productiva de nuestra empresa. En él tan solo incluimos aquellos departamentos y tareas de ejecución interna y propia, contando entre ellos nuestro sistema de colaboradores, básico para el funcionamiento del medio tal y como ha sido ideado. Resulta pertinente recordar que al ser un medio on-line, todas nuestras rutinas prácticas están necesariamente digitalizadas. Y también por ese mismo motivo, nuestro plan no incluye áreas de trabajo como los servicios de impresión o de transporte, solo requeridos para las empresas del sector del papel.

Creemos que la manera más concisa y visual de dar a conocer nuestro modelo organizativo es mediante la producción y presentación de un organigrama. Lo encontrarán unas líneas más adelante. En el siguiente punto del capítulo se profundizará más sobre las relaciones de jerarquía existentes en el medio y sobre los quehaceres concretos de cada uno de nuestros departamentos.

Apostamos por tener un modelo de organización lineal *flexible*. Se entiende por modelo lineal o jerárquico “una estructura simple y jerarquizada en el que una serie de personas en la cumbre del sistema (directores) sitúan a todo el resto de trabajadores de la empresa en los puestos que considera más adecuados y los dirige a través de una línea de autoridad directa y personal”¹⁰. Pero a esta opción organizativa, nosotros queríamos añadirle el término *flexible*. Básicamente por dos razones:

1. La toma de decisiones sobre aquellas cuestiones más amplias o relativas a la misma existencia del medio, por ejemplo, pretende ser conjunta, de todo el personal de la empresa. Claro está que en aquellos otros puntos referentes al día a día de la empresa, el consejo superior tomará las riendas de la situación, puesto que someterlo absolutamente todo a decisiones conjuntas sería insostenible y un riesgo al funcionamiento de nuestro ciclo productivo. Pero insistimos, cuando estas decisiones sean de gran calado y puedan afectar a todos los estamentos del medio, no se descarta utilizar incluso formas de

¹⁰ Definición de modelo líneal o jerárquico que incluye el manual ‘Gestión de empresas de Comunicación’, elaborado por Rosario de Mateo Pérez, Laura Bergés Saura y Mart Sabater Casals. (2009)

votación por resorberlas. Pese a que por necesidades de gestión y orden es necesaria la presencia de un escalón superior en el sistema, la única manera de garantizar la independencia y el rigor del medio en aquellas materias más capitales es brindándole la última palabra a todo el colectivo profesional que lo compone.

2. En cada departamento trabajará personal especializado en la materia. Entendemos que esos mismos trabajadores deberán asesorar a sus superiores en lo referente a sus áreas de trabajo, porque no habrá nadie que las conozca mejor que ellos. Un medio de comunicación debe estar preparado para tomar decisiones correctas en muchos campos diferentes (redacción, edición, fotografía, promoción, etc), y esa diversidad entendemos que no puede ser asumida sólo por una persona o un consejo. Es necesaria una comunicación fluida a todos los niveles, grupal y especializada, para que los asuntos se resuelvan con el máximo conocimiento de causa posible. Entendemos que un fotógrafo no puede ser coordinado por una persona que apenas entienda de fotografía. Para evitar casos como éste, es necesario un asesoramiento horizontal y constante.

Creemos que este modelo presentado es el más apropiado ya que, al menos durante los primeros pasos del medio, la empresa tendrá una dimensión pequeña (tanto a nivel de personal como de recursos). Pero ser poca gente no tiene por qué ser un hándicap: todo lo contrario. Al trabajar con un equipo no muy extenso, las capacidades de la dirección no perderían eficiencia ni capacidad comunicativa (principales desventajas del modelo lineal), puesto que actuarían sobre pocas ramificaciones y en círculos reducidos. Cuanto menos personal, relaciones más cercanas y mayor conciencia colectiva del estado del proyecto.

Como se puede observar en la figura que adjuntamos a continuación, nuestro organigrama nace con un Consejo de Coordinación que direcciona cinco departamentos distintos pero situados en el mismo nivel jerárquico: Contenidos, Diseño gráfico, Audiovisual y fotografía, Redes sociales y Administración y publicidad. Las ramificaciones y las áreas de trabajo concretas que toca cada departamento se desarrollaran el punto que viene a continuación. Cada departamento, según las faenas que aborda, dispone de los recursos humanos y materiales personalizados.

La pequeña medida de nuestra empresa también nos permite instaurar un modelo de coordinación claro y directo. Algunos departamentos contarán como máximo con tres trabajadores (la excepción la cumple Contenidos, al incluir las colaboraciones), por lo que creemos que sería un poco absurdo crear una jerarquía vertical en grupos tan definidos. Por este motivo, no hay jefes de sección, puesto que el propio Consejo de Coordinación tratará directamente con los trabajadores del departamento. De hecho, todo el personal será citado y tenido en cuenta en las reuniones corporativas de la empresa, con tal de favorecer un trabajo en equipo moderno, fresco, equitativo y dinámico. Pensamos que esta es la mejor manera de mantener viva la ilusión y las ganas de trabajar en el proyecto por parte de todos sus integrantes, además de una buena forma de combatir la manca de comunicación que suelen sufrir los modelos lineales aplicados en grupos más amplios y complejos que el nuestro.

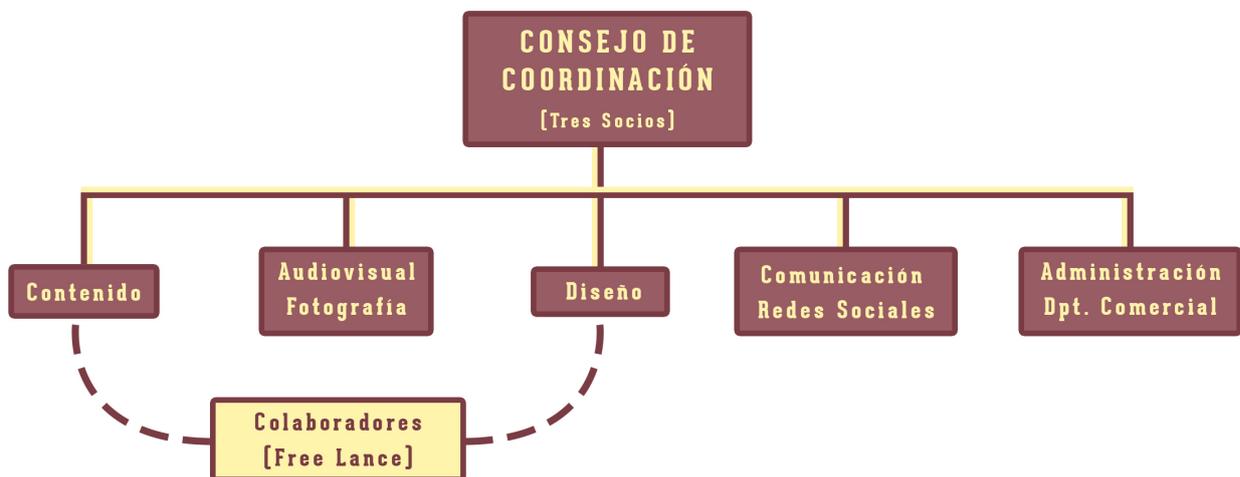


Imagen 12

RELACIONES DE JERARQUÍA Y COORDINACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

A continuación vamos a detallar las tareas y las funciones que corresponden a cada sector de nuestra empresa de comunicación, así como las relaciones de jerarquía e interdependencia que se generan entre ellos. Como ya hemos comentado en el anterior apartado, el modelo organizativo del medio de comunicación aquí presentado, verticalmente, tan solo se compone de dos escalones distintos. Horizontalmente, en cambio, en el segundo escalón sí que existe mayor cantidad de departamentos cuya relación entre ellos conviene matizar. Pasemos pues a analizar cada nódulo de la estructura empresarial de *Palabra de George*:

Consejo de Coordinación. Hemos decidido nombrarlo así porque este es el espacio de la empresa en el que se asumen todas aquellas cuestiones de mayor peso o relevancia, y a partir del cual se definen y se orquestan todas las prácticas necesarias para el correcto funcionamiento del ciclo productivo del medio. Las personas situadas en este nivel superior, más que dirigir, deben coordinar al resto de departamentos del organigrama, con el fin de que cada uno de ellos tenga claro internamente qué es lo que quiere hacer y cómo pretende abordarlo. El Consejo de Coordinación de nuestro proyecto nunca estará compuesto por una sola persona, pues entendemos que la máxima responsabilidad debe ser repartida, y en un principio lo forman los tres socios cofundadores de Palabra de George. Además de coordinar funciones, también está encargado de diseñar la agenda de rutinas de la redacción y de servir a modo de apoyo logístico para todo aquel trabajador que lo necesite.

Departamento de Contenidos. Que sea el primero que se cite no es una casualidad. Pese a que ya se ha insistido en anteriores apartados respecto a que en 'Palabra de George' se pretende recuperar la importancia que merece el envoltorio de las piezas periodísticas deportivas, algo esencial para satisfacer la atención del consumidor, se parte de la base de que no hay nada más prioritario en un medio que la calidad con la que se seleccionen y se desarrollen los contenidos publicados. Escoger las temáticas adecuadas de cada monográfico, y procurar que tomen forma con rigor, es algo que puede marcar la diferencia. De aquí a la importancia de este primer departamento. El espacio, conviene aclararlo, está abarcado por dos tipos de trabajadores. Por un lado es fundamental la presencia de una figura intermedia (lo que vendría a conocerse en otros medios como el jefe de redacción) que organice todas las tareas que solo tendrán lugar en este mismo sector de la empresa, que se distingue de los otros por gestionar quizás un mayor volumen de faena. Este perfil lo puede llevar a cabo un mismo miembro del Consejo de Coordinación, y su finalidad es la de controlar el encargo de los contenidos, editarlos si es preciso y en definitiva actuar de enlace entre los colaboradores y la empresa. Por otro lado encontramos precisamente a los colaboradores, periodistas externos a la redacción, que cobrarán por pieza y que constituirán cada pequeña pieza del monográfico. Suya es la obligación de enviar los encargos en los tiempos estipulados y de encargarse de la documentación y de la producción de cada pieza. También participaran en las reuniones corporativas del proyecto cuando sea necesario.

Departamento audiovisual y de fotografía. En este espacio de la redacción se abarcan todas esas cuestiones relacionadas con la edición de los materiales

audiovisuales recogidos (en el caso de los contenidos multimedia) y con la elección y el tratamiento de las fotografías que aparecen en el medio a modo de complemento de las piezas escritas. En Internet resulta providencial ir mucho más allá del formato texto, y como hemos remarcado, aprovechar la gran cantidad de herramientas de uso que te ofrece el formato digital. También en la edición de los contenidos. Este departamento se encargará precisamente de eso. Es importante, al mismo tiempo, que en todo momento el personal audiovisual y fotográfico esté en contacto con el Jefe de Redacción o con los propios colaboradores, pues la faena de ambos departamentos va totalmente ligada. Cuando se dé el caso, los mismos trabajadores de este departamento deberán acompañar a los periodistas sobre el terreno, con tal de ayudarles a grabar imágenes con las cámaras o a hacer las fotografías requeridas.

Departamento de diseño gráfico. Otra de las secciones claves del organigrama, sin duda. En este departamento se lleva a cabo la edición gráfica y maquetación de cada monográfico de Palabra de George. Los integrantes del mismo deberán estar a la orden del día de las evoluciones del resto de espacios del organigrama, para actuar según la agenda productiva prevista, tener claros los contenidos publicables, saber de cuántas piezas audiovisuales constará el monográfico, reservar posibles espacios para publicidad o patrocinios... A priori, el lanzado digital, si es que puede decirse así, de cada número del proyecto estará elaborado por los diseñadores y el Consejo de Coordinación, conjuntamente. Bajo la responsabilidad de este departamento recae el peso de trabajar en la presentación del producto que ofreceremos al consumidor, siendo esta una de las preocupaciones principales que tenemos como medio. La forma sí que importa. Mucho. Y por esto creemos necesario dotar a esta tarea del espacio y los recursos suficientes.

Departamento de comunicación/redes sociales. Al ser un producto solo disponible para Internet, el control y la gestión de nuestras redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus...) es tremendamente importante. No es habitual que los medios de comunicación tengan una sección de su empresa únicamente reservada a estos temas: pero creemos que es una tendencia que tiene que ir a la baja progresivamente. Para nuestra previsión, el papel de las comunicaciones públicas va a tener va a ser más que destacado. Y es por este motivo que queremos reservar una área personalizada a todo el personal que colabore en proyectarlo. Los trabajadores de este espacio no solo se encargan de nuestra interacción con la audiencia en las redes o de nuestro contacto con los medios convencionales a partir de notas de prensa; su finalidad también es la de hacer promoción de Palabra de George en la

escena digital. Incluso la distribución del medio, esto es, hacer llegar la plataforma a quiénes no la conozcan, depende al mismo tiempo de las funciones de este departamento. Organiza y activa campañas para promocionar y divulgar el medio. La sección debe estar interrelacionada con los otros departamentos, pues es básico que sepa cuando se producen las nuevas publicaciones, en qué condiciones y qué nuevos criterios se siguen para hacer partícipe al usuario de nuestros planes.

Administración y departamento comercial. En esta última área se desarrollaran todas aquellas otras funciones independientes a la propia mecánica periodística, pero igualmente necesarias para la evolución de los proyectos de la empresa. Por una parte, aquellos aspectos burocráticos que pertenecen a la dimensión administrativa de Palabra de George, tales como el control sobre los recursos humanos, las previsiones de financiamiento, el pago de salarios o la realización de inversiones. Y por otra parte, en este mismo departamento trabaja el personal encargado de buscar contactos comerciales pertinentes para la monetización del producto. Buscar constantemente vías de solvencia para que Palabra de George se mantenga y crezca es uno de nuestros fines principales, más aún durante los primeros meses de la apertura del medio.



Imagen 13

10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

PRESUPUESTO DE CAPITAL

FINANCIAMIENTO		INVERSIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE
		Gastos: constitución y puesta en funcionamiento de la SL	3.001€
		INMOVILIZADO INMATERIAL:	
		Patentes y marcas	
		- Reserva denominación social y registro mercantil	500€
Recursos propios	6.000€	Software informático	
Créditos	0€	- Adobe Creative Suite 6	0€
Préstamos	0€	- Microsoft Office Professional 2013	0€
Subvenciones	0€	INMOVILIZADO MATERIAL:	
Resultados de ejercicios anteriores	0€	- Terrenos y construcciones	0€
		- Instalaciones	0€
		- Maquinaria (Impresoras, smartphones, cámara, etc)	165€
		- Mobiliario	573€
		- Hardware	0€
		- Elementos de transporte (viajes)	0€
		EXISTENCIAS:	
		SALDO INICIAL DE TESORERÍA	600€

Tabla 23: Presupuesto de capital. *Producción propia*

PRESUPUESTO DE EXPLOTACIÓN

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
INGRESOS													
Venta Producto	5.000,0 €	5.000,0 €	5.000,0 €	5.000,0 €	7.500,0 €	7.500,0 €	7.500,0 €	0,0 €	10.000,0 €	10.000,0 €	10.500,0 €	10.500,0 €	83.500,0 €
Venta por Piezas	412,5 €	412,5 €	412,5 €	412,5 €	650,0 €	650,0 €	650,0 €	0,0 €	825,0 €	825,0 €	962,5 €	962,5 €	7.175,0 €
Ventas Patrocinio (banners)	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	16.200,0 €
Total Ventas	6.762,5 €	6.762,5 €	6.762,5 €	6.762,5 €	9.500,0 €	9.500,0 €	9.500,0 €	1.350,0 €	12.175,0 €	12.175,0 €	12.812,5 €	12.812,5 €	106.875,0 €
Descuento por suscripción	180,0 €	180,0 €	180,0 €	180,0 €	180,0 €	180,0 €	180,0 €	0,0 €	270,0 €	270,0 €	270,0 €	270,0 €	2.340,0 €
TOTAL INGRESOS	6.582,5 €	6.582,5 €	6.582,5 €	6.582,5 €	9.320,0 €	9.320,0 €	9.320,0 €	1.350,0 €	11.905,0 €	11.905,0 €	12.542,5 €	12.542,5 €	104.535,0 €
GASTOS													
Compras	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	61,5 €	738,0 €
Sueldos fijos	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	2.903,6 €	34.843,2 €
Seguridad Social	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	446,5 €	5.357,4 €
Sueldos Free-lance	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	0,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	2.400,0 €	26.400,0 €
Alquileres	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	550,0 €	6.600,0 €
Transporte	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	7.200,0 €
Comunicaciones	5.229,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	1.773,0 €	35,0 €	35,0 €	35,0 €	7.352,0 €
Servicios Externos	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	29,95 €	359,4 €
Distribución	147,0 €	147,0 €	147,0 €	147,0 €	168,0 €	168,0 €	168,0 €	19,0 €	324,0 €	324,0 €	324,0 €	324,0 €	2.407,0 €
Suministros	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	147,3 €	1.767,0 €
Mantenimiento	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €	600,0 €
Otros gastos (provisiones, gestoría, seguros, ...)	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	759,0 €	9.108,0 €
TOTAL GASTOS	13.323,7 €	8.129,7 €	8.129,7 €	8.129,7 €	8.150,7 €	8.150,7 €	8.150,7 €	5.601,7 €	10.044,7 €	8.306,7 €	8.306,7 €	8.306,7 €	102.731,4 €

Tabla 24: Presupuesto de explotación. Producción propia

11. ESTRUCTURA JURÍDICA-ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Palabra de George es una Sociedad Limitada debido a que se trata de una empresa que se inicia con retos austeros. Cada euro cuenta, y la mínima inversión necesaria para constituir la empresa son 3.001€. De los tres fundadores, Marcel Beltran es la persona física a la que está registrada la empresa. Debería registrarse como autónomo, condición cuyo coste suponen 50,178€ mensuales.

El primer trámite a realizar es el del pago a un notario para la escritura de la constitución de la sociedad y su inscripción en el registro de lo mercantil, con un coste de 500€ únicos. Tras ello la empresa se da de alta en el Impuesto de Actividades Económicas o I.A.E, cuyo precio es gratuito debido a que se trata de una sociedad mercantil con un importe neto en cifra de negocios menor a 1.000.000€.

Una vez afrontados estos dos pasos importantes, la empresa realizará los siguientes movimientos:

1. Agencia Tributaria (AEAT).

Alta en el Censo de empresarios → Impuesto sobre Actividades Económicas.

2. Tesorería territorial de la Seguridad Social.

Afiliación y número de la Seguridad Social → Alta en el Régimen de la Seguridad Social → Inscripción de la empresa.

3. Consejería de Trabajo de la CCAA.

Comunicación de apertura del centro de trabajo.

4. Inspección Provincial de Trabajo.

Adquisición y legalización del libro de Visitas → Obtención del calendario laboral.

5. Ayuntamiento.

Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles → Licencia de actividad.

6. Servicio Público de Empleo Estatal.

Alta de los contratos de trabajo.

7. Oficina Española de Patentes y Marcas.

Registros de signos distintivos.

8. Agencia Española de Protección de Datos.

Registro de ficheros de carácter personal.

12. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Elaborar un plan empresarial para el lanzamiento de un medio digital como *Palabra de George*, así como construir una prueba piloto del portal, ha significado para los tres autores de este trabajo abrir la etapa definitiva de un proyecto que ya llevaba mucho más tiempo gestándose en nuestras cabezas. Ahora hace un año, encarábamos la preparación de este estudio con una única cuestión sobre la mesa: sacar adelante una propuesta de medio de comunicación que se ajustara a nuestras ideas, a nuestros gustos y a nuestros intereses. Muchas horas después, de ese propósito inicial hemos dado el salto a otro de mucho más significativo y complejo: hoy esa propuesta de antaño ya no es solo una ilusión o un objetivo, sino más bien un plan estructurado y equipado, mucho más definido, dotado de todas aquellas herramientas prácticas y teóricas que necesitaba para que creyésemos viable su existencia. Todavía es imposible prever qué impacto tendrá *Palabra de George* cuando salga al público en el día de mañana. El número de ventas, la respuesta de los usuarios, la postura de los críticos, el resultado de las promociones, el interés de los anunciantes o de los patrocinadores... Todos estos son aspectos intangibles y futuros, interrogantes de los que no nos despojaremos hasta que no decidamos entrar a competir en el mercado. Sin embargo, la realización de este Trabajo de Fin de Grado sí que nos permite afrontar el futuro de nuestro proyecto con un optimismo mucho más justificado y argumentado. Hemos culminado un trayecto que nos ha conducido a completar toda una fase de creación, como servicio comunicativo y como empresa. Llegados a este punto, tenemos la información, los conocimientos, la estructura y la disposición. La publicación definitiva pasa a ser el último capítulo que le resta a esta aventura.

Llevar a cabo este TFG, que desde el primer momento quisimos abordar de manera conjunta y con la iniciativa de *Palabra de George* como protagonista, también nos ha ayudado a definir mucho mejor el **producto** con el que queremos presentarnos a la audiencia. Nuestro medio responde a las siguientes características:

Palabra de George es un medio digital de periodismo deportivo, o siendo más concretos, de “cultura futbolística”, que se presenta al público mensualmente a partir de dos monográficos y con un precio conjunto de 5€. Somos un portal web que utiliza todos los recursos multimedia para contar historias sobre fútbol, ofreciendo contenidos de todo tipo (entrevistas, artículos escritos, reportajes

audiovisuales) que se distingan de la oferta existente por su tratamiento atemporal, profundo, riguroso, independiente y cualitativo de los hechos.

Esta definición se distingue bastante de la que nos planteábamos hace algunos meses. El tipo de contenido es quizás la única variable que se ha mantenido intacta, pues tenemos muy claro que el género periodístico *cultura futbolística* (cuyas particularidades se explican en el interior del trabajo) todavía no sea exportado a Internet con el mismo éxito que ha cosechado en distintas publicaciones escritas. Otras cuestiones, en cambio, como por ejemplo la intención de estructurar los contenidos en monográficos, de proponer una oferta mensual o de fijar el precio en 5€, sí que han sido resultantes de la propia elaboración de este estudio. A partir del trabajo de estos últimos meses, con las investigaciones realizadas y la toma de decisiones pertinente, hemos ido perfilando más detalladamente la esencia de nuestro producto.

Otro punto clave de la presentación de este proyecto, y necesario para poder elaborar después con mayor profundidad los planes de marketing, producción y financiación de la empresa, es el **análisis sobre el sector económico en el que actuará nuestro medio de comunicación** a corto o medio plazo. De esta tarea de investigación, que ha ido orientada en sentido descendente, de conceptos macroeconómicos a microeconómicos, extrajimos las siguientes consideraciones:

- Sigue resultando imprescindible analizar cualquier actividad de cualquier industria española teniendo en cuenta el contexto de crisis económica, que seis años después de su estallido, sigue condicionando el mercado con sus estragos.
- A raíz de esta recesión económica sin precedentes, el *status quo*, social y de mercado, ha visto modificados claramente sus ejes. España no es la excepción. Innovar y explorar nuevos senderos parece que es la única manera de hacer frente a la nueva escena económica de nuestro país.
- Los medios de comunicación tampoco han escapado a este colapso. Todo lo contrario. La industria de la comunicación es una de las más dañadas por la crisis. La caída en picado de la inversión publicitaria ha generado un seísmo, que sobre todo ha puesto en jaque la supervivencia de los medios impresos.

- La crisis de los medios en España no solo puede entenderse desde una perspectiva económica, sino también moral. Las grandes cabeceras y el mismo oficio periodístico ha perdido prestigio, a raíz de casos de corrupción, sensacionalismo y deterioro informativo.
- El *boom* de las nuevas tecnologías ha supuesto una inyección de oxígeno para el sector comunicativo, pues ha aclarado el paso hacia nuevas fórmulas rentables y modelos de futuro, revolucionando los hábitos de consumo. Al mismo tiempo, sin embargo, ha obligado a la oferta ya existente a reinventarse y adaptarse a las nuevas demandas.
- Dentro del auge de Internet como nuevo canal prioritario de la información, cada vez se está consolidando más el auge de los dispositivos móviles como puerta de acceso a la red. Internet Móvil dejó en España 12.000 millones de euros en 2013. Una cifra que va a seguir disparándose durante los próximos años.
- Los medios de comunicación deportivos no han acusado con tanta potencia la caída de sus cuentas, pero tampoco han podido evitar un descenso de su credibilidad comunicativa y profesional.

Este análisis nos ha permitido ponernos al tanto de la realidad que rige la industria de la comunicación española a día de hoy, y nos ha ofrecido pistas sobre como trazar una hoja de ruta para *Palabra de George* que se desmarque de los errores del pasado y apueste por las nuevas opciones emergentes del mercado.

Una vez redefinido detalladamente el producto y habiendo resuelto todo lo respectivo al contexto económico al que nos encaramos empresarialmente, pasamos página y dimos forma al **plan de marketing** del proyecto.

Este nuevo capítulo, básicamente, se divide en dos apartados fundamentales. Por un lado, un proceso de investigación que nos ha conducido a conocer mejor el perfil de los futuros consumidores, anunciantes y servicios externos (entre otros actores) con los que deberá interrelacionarse permanentemente *Palabra de George*. En esta fase teníamos como objetivo analizar todas las piezas existentes y disponibles, recoger el máximo de material sobre ellas, para más tarde, ya en el plan de producción,

presentar todas las decisiones tomadas al respecto. Por otro lado, en la sección de marketing de este estudio también se incluye la tarea de explicar y desarrollar las llamadas 4P's del medio: identificación del producto, fijación del precio, estrategia de distribución y plan de comunicaciones. Y más allá de estos dos grandes bloques, también se tienen en cuenta en este plan otras cuestiones primordiales, como los objetivos comerciales de la empresa, la estacionalidad del consumo, el análisis de la situación profesional (DAFO) o la selección del público objetivo.

Las principales conclusiones que hemos extraído a partir del estudio de mercado (fase de investigación) del plan de marketing son las siguientes:

- Aunque la audiencia de *Palabra de George* esté abierta a todo el mundo hispanohablante, nuestro primer plan de operaciones, debido a la voluntad que siempre hemos tenido de ser realistas y no empezar la casa por el tejado, se ciñe a unas limitaciones geográficas concretas. Hemos analizado únicamente el perfil de los posibles consumidores residentes en la provincia de Barcelona. Los datos recogidos en el estudio nos indican que el público objetivo del medio comprende a aquellos habitantes de las comarcas de Maresme, Vallés Occidental, Vallés Oriental, Baix Llobregat y Barcelonés, de entre 20 y 40 años, tanto hombres como mujeres, con la educación secundaria completada, con trabajo y con un nivel de interés medio por el fútbol.
- Los anunciantes exponenciales del medio también deben estar interesados en llegar a la población que reside en ese contexto geográfico. Después de haber segmentado en el análisis a las empresas por ámbito en Cataluña, la estadística nos dice que los anunciantes más probables de *Palabra de George* partirían de los siguientes sectores industriales: *Textil, confección, cuero y calzado; Papel, artes gráficas y soportes registrados; Productos informáticos, electrónicos, ópticos y eléctricos*. Con especial atención a aquellas empresas de estos bloques cuya actividad estuviera vinculada al deporte.
- Por razones de contenido y volumen de negocio, hemos seleccionado como competencia directa de *Palabra de George* los medios de comunicación de *El Enganche, Kaiser Magazine, Ecos del Balón y Marcador Internacional*. Después de estudiarlos con profundidad, consideramos que el principal déficit de todos ellos es que no han sido capaces de exportar con solvencia el género periodístico de la 'cultura futbolística' del papel a Internet. Es en este punto

donde detectamos que hay un espacio libre en el mercado comunicativo que conviene ocupar cuanto antes. Contar historias de fútbol y hacerlo con rigor y profundidad, pero sacándoles el máximo de provecho a todas las nuevas herramientas que ofrece el panorama digital (audiovisuales e interactivas).

- La necesidad que tiene un producto digital para contar con servicios proveedores e intermediarios es mucho más reducida que la que necesita una empresa dedicada al papel, a la radio o a la televisión. Sin embargo, hay unos mínimos que sí que conviene mantener cubiertos. Tras el estudio de mercado, coincidimos en que *Palabra de George* requiere de la aportación de este tipo de actores en facetas como el *Hosting y dominio web*, la *Distribución y comercialización*, el *Equipamiento tecnológico* y el *Acceso a información y contenido de terceros*.

Las principales conclusiones que hemos extraído a partir de las políticas que deben ejecutarse del plan de marketing (4P's) son las siguientes:

- **Definición del producto.** Según nuestra hoja de ruta, *Palabra de George* pretende ser una publicación quincenal en soporte digital. Una revista online monográfica que se componga de 3 reportajes, 5 artículos y dos entrevistas. La lengua utilizada es el castellano y el producto en venta es mensual y, por lo tanto, cada paquete comercial incluye dos monográficos. La publicación busca transmitir una manera concreta de informar y relatar sobre fútbol mediante un diseño y un estilo propios e innovadores, en el que la prioridad es unificar texto, vídeo y audio (multimedia), formando así un producto totalmente digital que rompa con los cánones establecidos en las publicaciones online españolas más conocidas.
- **Fijación del precio.** Basándose en la competencia, se coge como referencia alguna publicación semejante (que no igual) a *Palabra de George* cuyo precio de venta es de 5€ mensuales por dos monográficos. A partir de ese dato, decidimos como empresa salir al público con ese mismo precio por pack comercial de 5€, con la ventaja de que por el mismo precio ofrecemos un volumen mayor de contenidos que el de nuestros competidores. Los objetivos comerciales de la empresa, diseñados a través de los resultados obtenidos previamente en el estudio de mercado, son alcanzar una tirada mensual de

1.500 ejemplares (dos monográficos para cada uno) durante los primeros años tras el lanzamiento.

- **Estrategia de distribución.** La distribución de nuestro producto se ejecuta únicamente vía Internet y va dirigida a un público concreto. *Palabra de George* tiene dos modos de entrega: o por compra al momento o por suscripción. En ambos casos, se emplearía el sistema de pago online mediante el *Ciberpack de La Caixa*, para los compradores nacionales, y *Paypal* para las compras de fuera de España.
- **Plan de comunicación.** Nos referimos a todas aquellas campañas, iniciativas y propuestas que trabajen en la dirección de dar a conocer a *Palabra de George* entre el público y, una vez conseguido ese primer objetivo, garantizar su vigencia entre la sociedad. Con ese doble reto en el horizonte, planteamos dos estrategias de comunicación: una de más potente y costosa para el primer año del medio (asumiendo que partimos buscando una audiencia que no nos conoce) y otra extensible a las temporadas venideras, más estable y con la finalidad de mantenernos a la vista de todos. Tanto en una como otra, consideramos fundamental el papel de nuestras redes sociales como motor comunicativo y divulgativo.

La siguiente meta en nuestro esquema de operaciones fue elaborar el **plan de producción** de *Palabra de George*. En este apartado, hicimos útil toda la información que habíamos adquirido mediante el estudio de mercado y el análisis empresarial de la competencia para tomar todas aquellas decisiones relacionadas con el ciclo productivo de nuestro producto. La responsabilidad en esta nueva fase del proyecto pasaba por dotar a nuestro negocio de una dimensión específica, definir una futura rutina de trabajo para el día que saliéramos al público, seleccionar y contabilizar los costes de los factores de producción que necesitaríamos o trazar una política laboral y salarial para el medio, entre muchas otras cuestiones. Desarrollar el plan de producción de *Palabra de George* fue, en definitiva, un ejercicio muy ambicioso, puesto que con él pudimos empezar a imaginar más nítidamente la mecánica y el aspecto real que tendría nuestra empresa, la cual solo había existido hasta ese momento como una simple idea ilusoria y poco estructurada.

El primer avance fue acordar que nuestro medio digital nacería como una PYME formada por sus tres fundadores (los mismos autores de este estudio) y otros dos empleados permanentes. Acordamos también que el resto de redactores y ayudantes se involucrarían en el proyecto como *free-lances*, trabajando a modo de colaboración, como autónomos. La dimensión de nuestra empresa, por lo tanto, iba a ser pequeña. Al menos hasta que no hubiera pasado un tiempo desde el lanzamiento definitivo del producto.

Para diseñar, plasmar y poder explicar nuestro proceso productivo, primero tuvimos que sentar unas condiciones básicas sobre el ciclo del mismo, teniendo en cuenta que nos convenía ajustarnos tanto como pudiésemos a futuros escenarios para así no cometer ningún error de cálculo que a la larga pudiera perjudicar nuestro plan de operaciones. Para sintetizar las condiciones a las que nos referimos, recuperamos un extracto situado en el interior del trabajo:

Nuestro proceso productivo como empresa es continuo y simple. Por un lado, y pese a ser de carácter mensual, no deja de presentar las mismas características que cualquier otra producción en serie, pudiendo encontrar graves inconvenientes en el caso de que el cronograma sea interrumpido o alterado. Por otro, nuestra intención, voluntad y campo de acción solo se centran en la creación y futura venta de un único producto/servicio.

Cuando estos requisitos elementales ya estuvieron asentados, procedimos a formular un cronograma que explicase las distintas fases que travesaría el medio para confeccionar su producto mensualmente, asignándoles a cada una de ellas los recursos materiales y humanos que iban a necesitar para llevarse a cabo. Este estudio nos ha conducido a determinar que *Palabra de George* es una empresa cuyo ciclo productivo de cada mes se divide en nueve fases (que van desde las tareas de documentación a la maquetación final del servicio, pasando por otras acciones intermedias como la escritura, la producción audiovisual o la búsqueda de patrocinios). Nueve escalones consolidados con el objetivo de generar un producto rentable y compuesto por dos monográficos.

La estructura de la plantilla que vertebró nuestro proyecto decidimos idearla de la siguiente manera: contar con un núcleo reducido de trabajadores (cinco) que trabajen a media jornada o a jornada completa en el medio, y luego complementar esa médula central con una red de colaboradores o *freelance* que cobren por encargo. Sin duda

esta resultó ser una de las partes más laboriosas a la hora de hacer este plan productivo, puesto que creemos que de cara al día de mañana, elegir el equipo de trabajo que nos acompañe en esta aventura será igual o más fundamental que todos los otros procedimientos previos al lanzamiento del medio que hemos abordado en el TFG.

Como último, y teniendo en cuenta esa importancia que dimos desde el primer momento a las decisiones sobre la política laboral de *Palabra de George*, centramos nuestros esfuerzos en organizar un sistema organizativo de la empresa que permitiera establecer unas rutinas precisas para la correcta producción de nuestro producto. Como se puede observar en las figuras que aparecen en el interior del trabajo, nuestro organigrama nace con un Consejo de Coordinación que direcciona cinco departamentos distintos pero situados en el mismo nivel jerárquico: Contenidos, Diseño gráfico, Audiovisual y fotografía, Redes sociales y Administración y publicidad.

En el Plan Financiero nos vimos frente a frente con la realidad que supone arrancar un proyecto como este. En un principio nuestros números acababan con un saldo negativo de más de dieciocho mil euros al año, lo que nos llevó a ser más realistas en algunos apartados como por ejemplo el precio de las piezas periodísticas encargadas a los *freelance* o determinados apartados como los transportes o diversos gastos con los que en un principio habíamos contado pero que decidimos reducir debido a que no eran imprescindibles.

También quisimos obtener más beneficios a la hora de ofrecer nuestros sitios privilegiados para la publicidad, aumentando un lugar más y el precio demandado. Volviendo a analizar los datos de este apartado de ingresos, nos dimos cuenta de que faltaban los beneficios por pieza suelta vendida y que, en total, no ayudó a cuadrar todos los números. Ahora se puede ver como en el balance entre ingresos y gastos según avancen los meses mayor será la diferencia a nuestro favor, debido a una mayor demanda y fidelización del público.

En general este apartado del trabajo es uno de los más complejos y en el que más hemos aprendido. Desde el primer momento quisimos empezar el proyecto sin ningún tipo de crédito bancario, sólo con aportaciones propias y de personas que creyeran en el proyecto e inyectasen dinero a través del *crowdfunding*, aunque este último no es del todo necesario para empezar. El Plan Financiero es el resumen, en apenas tres

hojas, de todas las propuestas e iniciativas convertidas en números y dinero tras haber pasado un concienzudo análisis y control.

Hemos creado las bases (editoriales, productivas y económicas) de un medio digital que pueda salir al mercado a corto plazo. Este era el principal objetivo con el que encaramos este TFG, y a día de hoy, creemos haberlo alcanzado. Solo el futuro puede juzgar si estamos o no en lo cierto. Pero más allá de eso, la experiencia y la lección que obtenemos tras tantos meses remando en una misma dirección se han convertido en una huella que va acompañarnos para siempre en nuestras trayectorias profesionales.

A lo largo del proceso de elaboración de este trabajo, hemos ido acumulando y puliendo una serie de aptitudes sobre las que hoy tenemos mucho más control que en el pasado. Son las que siguen, de manera resumida, a continuación:

- Descubrimiento de una nueva estrategia para transportar del papel a Internet el género periodístico “cultura futbolística” con presumibles posibilidades de éxito.
- Mejora en el conocimiento de las condiciones favorables que ofrece el panorama digital para la financiación de proyectos emprendedores, también en el sector comunicativo.
- Notable bagaje en la comprensión y la utilización de las herramientas existentes en la red para mejorar la experiencia audiovisual e interactiva de los usuarios.
- Aprendizaje en el trabajo en equipo, fundamental para desarrollar con coherencia propuestas de futuro que puedan llegar a ser solventes.
- Mayor experiencia en el campo de los proyectos a largo plazo, interiorizando que retos de este tipo requieren de una organización, una planificación y una coordinación de tareas rígida y colectiva.

Como ya se especifica en la introducción del trabajo, una de las mayores motivaciones que teníamos los tres autores de este proyecto antes de empezar a desarrollarlo era conseguir ampliar nuestras nociones sobre la vertiente económica y organizativa de los medios de comunicación, un contexto teórico sobre el que no habíamos recibido

abundante información durante los cuatro años de carrera. Dando este plan empresarial (y estudio académico, por otra parte) por acabado, podemos afirmar que ahora, a los conocimientos que ya teníamos sobre la mera producción de contenidos periodísticos, debemos añadirle una mayor desenvoltura en los procesos de rentabilización de creaciones y de iniciativa empresarial.

Se acaba una etapa exigente pero se abre al instante otra nueva. *Palabra de George* está listo para despegar.

13. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

LIBROS

- De Mateo Pérez, R.; Berges Saura, L.; Sabater Casals, M. (2009); “Gestión de empresas de comunicación”, Sevilla, Edit. Comunicación social ediciones y publicaciones. 285 pág.
- Generalitat Valenciana, (año no indicado); “Buen uso de internet”, Valencia, Edit. Generalitat Valenciana. 59 pág.
- Mir Julia, J. (2015); “Posicionarse o desaparecer: o tiene una posición diferenciada en la mente de sus clientes o su precio tendrá que ser muy, pero que muy, barato”, Madrid, Edit. Esic Editorial. 135 pág.
- Rojas Torrijos, J. L. (2011); “Periodismo deportivo de calidad”, Sevilla, Edit. Fragua. 258 pág.
- Sánchez Herrera, J.; Pintado Blanco, T. (2013); “Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial (2ª Edición)”, Madrid, Edit. Esic Editorial. 333 pág.
- Túñez López, M.; Costa Sánchez, C. (2014); “Comunicación corporativa. Claves y escenarios”, Barcelona, Edit. UOC. 228 pág.

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS E INFORMES

- Asociación de editores de Diarios Españoles (AEDE) (2014). “Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014”, Madrid.
- Asociación de la Prensa de Madrid (2014). “Informe Anual de la Profesión Periodística 2014”, Madrid, 112 pág.
- Asociación General de Empresas de Publicidad; “Radiografía de la industria publicitaria en España”, Madrid, Federación Nacional de Empresas de Publicidad. 60 pág.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. “Estudio General de Medios (EGM), primera ola de 2015 (febrero-marzo)”, Madrid, 20 pág.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2010); “Internet en medio de los medios”, Madrid, AIMC. 35 pág.
- Infoadex (2015); “Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2015”, Madrid. 19 pág.
- Llopis-Goig, R. (2013); “Identificación con clubes y cultura futbolística en España. Una aproximación sociología”, Valencia, Revista Internacional de Ciencias del Deporte. 16 pág.

- Paniagua Santamaría, P. (2009); “Cultura y guerra del fútbol”, Barcelona, Editorial UOC.
- Scolari, C. A. (junio 2010); “Ecología de los medios. Mapa de un nicho teórico”, Barcelona, Universidad Pompeu Fabra. 26 pág.

WEBGRAFÍA

Medios digitales deportivos utilizados

- Diario As. Disponible en: www.as.com
- Diario Marca. Disponible en: www.marca.com
- Diario Mundo Deportivo. Disponible en: www.mundodeportivo.com
- Diario Sport. Disponible en: www.sport.es
- Ecos del Balón. Disponible en: www.ecosdelbalon.com
- El Enganche. Disponible en: www.elenganche.es
- Kaiser Football. Disponible en: www.kaisermagazine.com
- Marcador Int. Disponible en: www.marcadorint.com

Portales estadísticos

- Asociación de la Prensa de Madrid (APM). Disponible en: <http://www.apmadrid.es/>
- Centro de Investigaciones Sociológicas. Disponible en: <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>
- InfoAdex, base de datos sobre publicidad en España. Disponible en: <http://www.infoadex.es/>
- Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT). Disponible en: <http://www.idescat.cat/>
- Instituto Nacional de Estadística del estado español (INE). Disponible en: <http://www.ine.es/>

Recortes de prensa

- Asociación de la Prensa de Madrid; “Autocrítica de los periodistas deportivos: crisis de credibilidad, falta de independencia y tendencia al sensacionalismo”, 26/08/13, (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/autocritica-de-los-periodistas-deportivos-tesis-de-credibilidad-falta-de-independencia-y-tendencia-al-sensacionalismo>

- El Mundo; “Internet móvil: un ‘ecosistema’ cada vez más rentable”, 08/03/15 (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/08/54fa35aa268e3e55548b458d.html>
- El Mundo, Editorial; “Mayor claridad para las ‘startups’”, 08/03/15 (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://www.elmundo.es/opinion/2015/03/07/54fb64bfca474192038b4574.html>
- Europa Press; “Los españoles dedican ya más tiempo a leer prensa en internet que en papel”, 8/12/13 (última consulta 31/05/2015). Disponible en: <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-espanoles-dedican-ya-mas-tiempo-leer-prensa-informacion-general-internet-papel-20131208115858.html>
- Johnson, J; “105 Remarkable Retro logos”, Design Shack, 21/03/12, (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://designshack.net/articles/inspiration/105-remarkable-retro-logos/>
- Marketing Directo; “La inversión publicitaria en medios crece un 5,9% en 2014 según InfoAdex”, 25/02/15 (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-inversion-publicitaria-en-medios-crece-un-59-en-2014-segun-infoadex/>
- Paredro; “El estilo retro en los logotipos está de vuelta”, 12/09/13, (última consulta 31/05/15). Disponible en: <http://www.paredro.com/el-estilo-retro-en-los-logotipos-esta-de-vuelta/>
- Peláez, A.; “¿El fútbol es cultura?”, 02/11/2013. El Huffinton Post (última consulta 31/05/15). Disponible en: http://www.huffingtonpost.es/alvaro-pelaez/el-futbol-es-cultura_b_4190532.html
- Puro Marketing; “Más de la mitad de la población ya accede a internet mientras ve la televisión”, (última consulta 31/05/2015). Disponible en: <http://www.puromarketing.com/45/24772/mas-mitad-poblacion-accede-internet-mientras-television.html>
- Ramos, I.; “Los porqués del actual periodismo deportivo”, Jot Down (última vez consultada 31/05/15). Disponible en: <http://www.jotdown.es/2011/06/parasitos-de-un-monstruo-moderno-los-porques-del-actual-periodismo-deportivo/>

Webs y blogs inspiradores

- Blog Spoon Graphics. Disponible en: <http://blog.spoongraphics.co.uk/>
- Consejo del Audiovisual en Cataluña (CAC). Disponible en: <http://www.cac.cat/>
- Creación de Empresas, gobierno de España. Disponible en: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/Paginas/CEHome.aspx>
- Domestika. Disponible en: <http://www.domestika.org/es>
- Escena Digital Locutores en: http://www.locutortv.es/presupuestos_y_tarifas.htm
- Free Pik, Vintage Logos. Disponible en: <http://www.freepik.com/free-photos-vectors/vintage-logo>
- Jot Down. Disponible en: <http://www.jotdown.es>
- Pinterest. Disponible en: <https://www.pinterest.com/>
- Proyecto de la empresa AFD en: <https://tafadlaguna.wordpress.com/plan-de-empresa/>
- Publi Press Media. Disponible en: <http://www.publipressmedia.com/>

14. ANEXO 1

COMPETENCIA INDIRECTA

REVISTAS EN PAPEL

PANENKA: Bajo el lema “el fútbol que se lee” Panenka es una revista dedicada a la información del mundo del fútbol que otros medios no dan cabida. Historias de fútbol sin espacio en los grandes medios.

Periodicidad: Mensual

Año de fundación: 2011

Lugar: Barcelona

Distribución: Península Ibérica en una serie de kioscos en ciudades importantes y por suscripción

Precio: 5€

Tirada: 6.000

Editor: Belgrado 76

Página web: www.panenka.org

Rasgos diferentes: A pesar de tener muchas similitudes con el tratamiento del contenido que realiza Panenka, las diferencias con *Palabra de George* son claras en cuanto a que ellos no tienen bien explotada la versión digital ni tampoco la interactividad que permite internet.

LÍBERO: Líbero quiere atraer al aficionado al fútbol reflexiones sociales, el placer de una cuidada presentación del producto y un espacio preferente para la literatura deportiva.

Periodicidad: Trimestral

Año de fundación: 2012

Lugar: Barcelona

Distribución: Península Ibérica en una serie de kioscos en ciudades importantes y por suscripción

Precio: 5€

Tirada: 10.000

Editor: Revista Líbero SL

Página web: www.revistalibero.com

Rasgos diferentes: Diferencias y similitudes muy semblantes a las de la anterior revista “panenka”.

FUTBOLISTA: Revista dedicada al mundo del fútbol con entrevistas, reportajes e información práctica sobre fútbol.

Periodicidad: Mensual

Año de fundación: 2003

Lugar: Madrid

Distribución: Nacional

Precio: 2,50€

Tirada: 41.258

Editor: Grupo V

Página web: www.futbolistadigital.com

Rasgos diferentes: La forma en la que trata los contenidos rozando casi el sensacionalismo no tiene nada que ver con la idea de medio digital que es Palabra de George.

PRENSA DIARIA

AS: Diario deportivo dedicado a la información diaria de fútbol principalmente (Real Madrid y F.C. Barcelona en su mayoría) y a otros deportes pero con una extensión mucho menor.

Periodicidad: Diario

Año de fundación: 1967

Lugar: Madrid

Distribución: Nacional

Precio: 1€

Tirada: 152.919

Editor: Prisa

Página web: www.as.com

Rasgos diferentes: El contenido del medio, además de ser bastante partidista, lo marca la actualidad con un tratamiento un tanto amarillista, cosa que no tiene que ver con la idea de negocio de Palabra de George.

MARCA: Diario de información deportiva, principalmente fútbol, que a pesar de declararse el diario “de todas las aficiones” es de clara tendencia madridista.

Periodicidad: Diario

Año de fundación: 1938

Lugar: Madrid

Distribución: Nacional

Precio: 1€

Tirada: 287. 641

Editor: Unidad Editorial

Página web: www.marca.com

Rasgos diferentes: Tiene las mismas diferencias que el diario AS.

SPORT: Diario de información deportiva donde prioriza el fútbol y la actualidad del FC Barcelona.

Periodicidad: Diario

Año de fundación: 1979

Lugar: Barcelona

Distribución: Nacional

Precio: 1€

Tirada: 102.853

Editor: Grupo Zeta

Página web: www.sport.es

Rasgos diferentes: Mismas diferencias que diario AS y Marca.

MUNDO DEPORTIVO: Diario de información deportiva centrada en el fútbol aunque también pueden tener cabida otros deportes. El tratamiento de contenido es sobre todo la actualidad del FC Barcelona así como la del Atlético de Madrid en las versiones vendidas en la capital, y los dos equipos vascos (Athletic y Real Sociedad) en Euskadi.

Periodicidad: Diario

Año de fundación: 1929

Lugar: Barcelona, Madrid y Euskadi

Distribución: Nacional

Precio: 1€

Tirada: 102.294

Editor: Grupo Godó

Página web: www.panenka.org

Rasgos diferentes: Mismas diferencias que AS, Marca y Sport.

Televisión

INFORME ROBINSON: Programa deportivo que muestra el lado menos visible del espectáculo deportivo: historias sorprendentes, entrevistas en profundidad y las mejores imágenes son sus ingredientes

Periodicidad: Mensual

Duración: 55 minutos

Audiencia: 1.200.000

Empresa: Prisa (Canal+)

Rasgos diferentes: Informe Robinson es un referente a la hora de hacer periodismo deportivo. El tratamiento impecable de las entrevistas y los reportajes así como la estética, aunque sea en televisión, encajan con la manera de concebir el medio digital Palabra de George. Al tratarse de ser un programa televisivo que toca más deportes que el balompié y no estar explotado digitalmente dan las señas de diferenciación entre ambos productos.

DEPORTES CUATRO: Se trata de un programa deportivo dedicado casi en exclusiva al fútbol, a pesar de contar con secciones breves de resúmenes de otros deportes, y cuyo tratamiento de la información es muy sensacionalista y en búsqueda del morbo.

Periodicidad: Diaria

Duración: Media hora

Año creación: 2005

Audiencia: 1.275.000

Empresa: Prisa

Rasgos diferentes: Palabra de George busca mostrar el lado más humano del fútbol y todos los profesionales relacionados con este, sin buscar el sensacionalismo ni las malas artes para conseguir lectores.



JUGONES: Programa deportivos de información muy parecido a Deportes Cuatro.

Periodicidad: Diaria

Duración: Media hora

Audiencia: 775.000

Año creación: 2013

Empresa: AtresMedia

Rasgos diferentes: Lo mismo que con Deportes Cuatro

15. ANEXO 2

PRUEBAS DISEÑO DEL LOGOTIPO

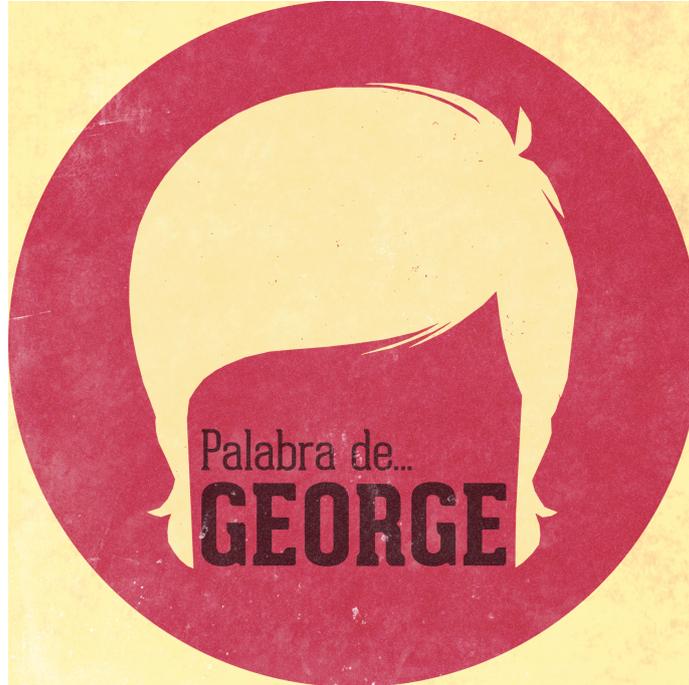


Imagen 14



Imagen 15



Imagen 16



Imagen 17



Imagen 18

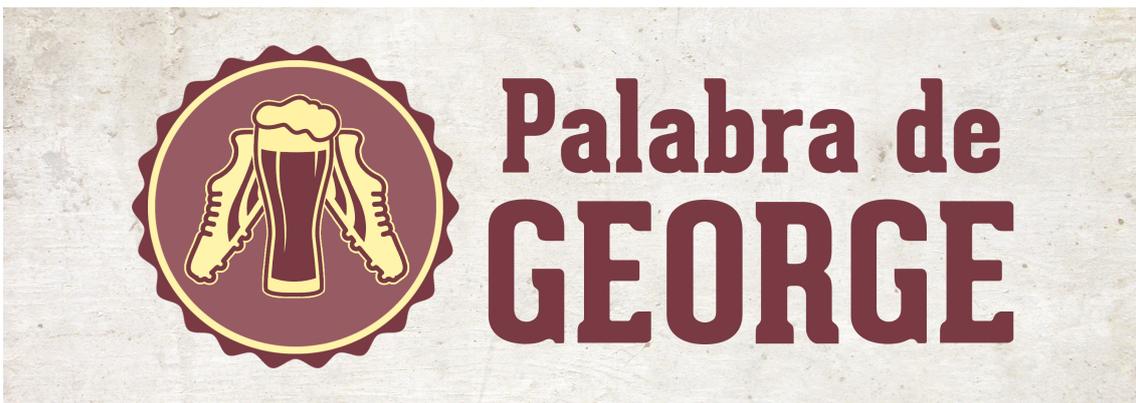


Imagen 19



Imagen 20