

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

LÍNEA B: PROYECTO EMPRESARIAL



Nombre: **Rubén Pinedo Rodríguez**

Grado: **Periodismo**

Correo electrónico: **al313618@uji.es**

DNI: **53384656-T**

Tutor: **Rafael Mezquita**

Índice

Introducción	5
Resumen.....	6
Abastract	6
Palabras clave:.....	6
1. Descripción del proyecto.....	7
2. Recursos Humanos	8
3. Forma jurídica del proyecto empresarial	10
4. Plan comercial.....	12
4.1 Producto o servicio	12
4.2 Análisis de la competencia y diferenciación	13
4.3 Costes.....	15
4.4 Presupuesto y evolución de ventas	15
4.5 Política comercial y de marketing	16
4.5.1 Política comercial.....	16
4.5.2 Política de marketing.....	16
5. Plan económico y financiero.....	19
5.1 Plan de inversión	19
5.2 Plan de financiación	19
5.2.1 Publicidad	19
5.2.2 Promotores	20
6. DAFO	21
6.1 Análisis.....	21
6.2 Estrategias.....	24
Conclusiones	28

BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS	30

Introducción

En España, el periodismo es la segunda profesión peor valorada, solo por delante de la política. Esto es debido, en gran medida, a la mala praxis de algunos de los periodistas y medios de comunicación de masas más importantes del país. Los medios han vendido sus contenidos a las preferencias de cierta parte del público sin tener en cuenta la responsabilidad social de aquello que publican, lo que a menudo provoca un deterioro en los productos periodísticos.

Esta es una situación que se ha agravado con la llegada de Internet que, potenciando sus efectos con las redes sociales, ha traído consigo la cultura de la inmediatez y un modelo de consumo de periodismo basado en la fugacidad, lo que genera contenido rápido o contenido basura.

Esto es especialmente cierto en el ámbito del periodismo deportivo. Por su carácter más informal y claramente enfocado al entretenimiento, muchos de los medios de comunicación deportivos más importantes de España han sucumbido a la publicación de contenidos de poca calidad, dejando la profesión en una muy mala posición de cara a la opinión pública.

Como contrapartida, en los últimos años han surgido algunos proyectos que pretenden ofrecer al público todo lo contrario. Son los Panenka, Ecos del balón, Garrincha Magazine, etc. Estos presentan un contenido más elaborado y de calidad, huyendo de la cultura de la inmediatez para publicar siempre piezas con valor real por sí mismas. Estos medios están cambiando en cierta medida las preferencias y los hábitos de consumo de un público que está descubriendo que a pesar del negro panorama aún hay periodistas y proyectos dispuestos a hacer buen periodismo.

En este contexto nace 11vs11, un proyecto de página web y revista digital donde priman los contenidos de calidad, analíticos y útiles para quien le interesa el fútbol como juego, no como entretenimiento banal. En 11vs11 se tratará de dar a conocer los aspectos más importantes del juego y también historias que ruedan junto al balón y que son dignas de ser contadas.

11vs11 nace como un proyecto independiente y ambicioso que simplemente busca ofrecer un producto adaptado a unos hábitos de consumo periodístico que, por suerte, están cambiando para buena parte del público. Todo ello, por supuesto, hablando de fútbol.

Resumen

11vs11 es un medio de comunicación deportivo de interpretación, análisis y opinión, siempre fundamentada y expresada de una forma correcta y justa. Su objetivo es ayudar al público a comprender un poco mejor el cada vez más complejo panorama futbolístico, tratando de explicar causas, consecuencias y efectos de las noticias más importantes del deporte rey.

11vs11 no ofrece noticias. Huye de los géneros puramente informativos y busca, en cambio, un análisis más profundo de la actualidad futbolística, sin importar de dónde provenga la noticia. Fútbol nacional e internacional, masculino y femenino, tratado con rigor y desde una visión analítica.

Abstract

11vs11 is a sports media of interpretation, analysis and opinion, always expressed in a correct and fair way. Its objective is to help people to understand the every time more complex football state, trying to explain causes, consequences and effects of the most important news of football.

11vs11 doesn't give the news. It tries not to offer purely informative genres to search a deeper analysis of the football present, no matter where the news come from. National and international football, masculine and feminine, treated with accuracy and with an analytical view.

Palabras clave: Periodismo, digital, análisis, fútbol, especialización

Keywords: Journalism, digital, analysis, football, specialization

1. Descripción del proyecto

11vs11 es un proyecto de medio de comunicación digital especializado en fútbol que pretende comprender el juego más famoso del mundo y tratar de ser un divulgador de conocimiento y opiniones entorno al balón mediante reportajes, artículos de opinión y piezas de análisis.

El fútbol es el eje central del proyecto, por lo cual 11vs11 no discrimina por su procedencia ni su género. El interés reside allá donde rueda el balón. El contenido de 11vs11 no se limita a un ámbito geográfico, sino que trata de trabajar con los temas más interesantes del deporte rey en todo el mundo.

El producto de 11vs11 consiste en una página web de contenido diario, que constituye el germen del proyecto, contenido audiovisual semanal en redes sociales y una revista digital mensual. Las tres plataformas tratan el mismo tipo de contenido, presentándolo en formatos adaptados a sus características concretas.

El equipo de 11vs11 se compone de ocho redactores y una editora para la revista digital. Además, uno o varios de los redactores se encargarán de producir y publicar el contenido audiovisual en redes sociales.

El producto de 11vs11 se presentará en siete secciones, tanto en la página web como en la revista digital. Estas serán Actualidad, Papel y boli, Historias del balón, Análisis táctico, Femenino, Opinión y Editorial.

El mercado en el que se introduce 11vs11 es uno en alza y que está en plena expansión con proyectos de naturaleza similar como *Panenka*, *Ecos del Balón*, *Garrincha Magazine* o *The Tactical Room*. No obstante, al igual que estos, 11vs11 tendrá sus puntos de diferenciación propios tanto en producto como en estrategia de comunicación.

2. Recursos Humanos

Las personas que formarán parte del proyecto 11vs11 serán todos graduados en Periodismo o, en todo caso, estudiantes de último curso con un porcentaje de créditos superados muy cercano al 100%, todos ellos con experiencia en medios de comunicación digitales y deportivos. Al tratarse de un proyecto de naturaleza digital y estar desarrollado por estudiantes y recién graduados, el trabajo de los colaboradores no será remunerado ante la imposibilidad de asegurar una nómina o retribución económica periódica. Siendo todos los colaboradores conscientes de ello, las compensaciones económicas por el trabajo en 11vs11 comenzarán en el momento en el que el proyecto genere una cantidad de dinero suficiente para cubrir los escasos gastos y permitiera asegurar una retribución semanal o mensual a cada colaborador en función de su trabajo.

Así pues, los integrantes del proyecto 11vs11, al menos en el momento de su creación, son:

- **Rubén Pinedo Rodríguez (Director y redactor):** Periodista. Coordinador de sección en Vavel y colaborador en otros medios de comunicación digitales deportivos como Capital Deporte, Deporte y Ocio, Proyecto Premier, Plus Fútbol, etc. Ha realizado prácticas en El Mundo.
- **Alejandro Ruíz Bomboí (Redactor y responsable de contenidos audiovisuales):** Periodista. Prácticas realizadas en el departamento de comunicación y prensa del CD Castellón.
- **David Calvet Sancho (Redactor):** Estudiante de Periodismo. Coordinador de sección en Solo Triples (web especializada en baloncesto) y colaborador en Somos Basket y Blasting News.
- **Toni Cerdá Briz (Redactor y coordinador de la sección ‘Historias del balón’):** Periodista. Colaborador en diversos medios digitales deportivos como Sexto Anillo, Diario Che. También ha realizado prácticas en el programa Esports CV Radio y en la revista Panenka. Actualmente en el programa Tiempo de Juego, de la Cadena Cope.

- **Pablo Gayán Ruíz (Redactor):** Estudiante de Periodismo. Fue redactor en el medio digital Capital Deporte.
- **Cristian Riera Alonso (Redactor):** Periodista. Redactor en Alberic digital. Prácticas en Superdeporte y Onda Cero.
- **Iván Higuera Calduch (Redactor):** Periodista. Creador de la web Coliseo Albinegro y colaborador en medios digitales deportivos como Vavel, Deporte y Ocio y Zona Deportiva. Ha realizado prácticas en el departamento de comunicación y prensa del CD Castellón.
- **Marcel Guinot Vellon (Redactor):** Periodista. Colaborador en Estilo Libre (medio digital especializado en rap) y prácticas realizadas en el diario Levante de Castellón y el Diari de Tarragona.
- **Andrea Pérez García (Editora):** Periodista. Prácticas en TV Valencia Mediterraneo y en el departamento de comunicación del Ayuntamiento de Xirivella.

3. Forma jurídica del proyecto empresarial

La forma jurídica escogida para desarrollar el proyecto 11vs11 es la de trabajador autónomo o trabajador por cuenta propia. Consistirá en labores periodísticas de naturaleza personal, voluntaria y retribuida, quedando excluido del ámbito del Derecho Laboral. Para su regulación legal habrá de acudirse a la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajador Autónomo.

En el artículo 1.1 del citado texto legal se encuentra la definición de esta categoría profesional mercantil en que consistirá la tarea del autónomo en cuestión: Realización de una actividad económica o profesional a título lucrativo.

Pudiendo dar o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena, esto es, a otros periodistas que realicen para el empresario tareas de comunicación afines y provechosas a la actividad remunerada. Cumpliendo con las obligaciones oportunas en materia de seguridad social, dando de alta a sus empleados. El trabajo como autónomo se prestará de manera individual.

Para el desarrollo del proyecto se contará con la colaboración de otros periodistas, suscribiendo acuerdos formales y contratos con los mismos para las transacciones de servicios.

Se suscribe el pertinente seguro de responsabilidad civil con la entidad 11vs11 en aras de cubrir las posibles responsabilidades legales en que incurra durante su ejercicio (Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Seguros Privados).

Entre sus obligaciones tributarias el autónomo estará sometido al IRPF por los ingresos que genere en su ejercicio individual y por cuenta propia, teniendo la consideración de Actividades económicas, tal como recoge el Título III, Capítulo II, Sección 3, artículos 27 a 32 de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, pudiendo optar por tres métodos para la estimación de los rendimientos netos de la actividad: directa, objetiva e indirecta.

Las aportaciones que se realicen a la mutua como régimen alternativo a la Seguridad Social serán gastos deducibles.

Por los concretos servicios que preste a medios independientes tales como redacción de artículos, cobertura de eventos, etc. se deberá declarar el IVA trimestralmente, estando sujetos sus servicios a dicho impuesto del valor añadido, devengándose al finalizar el servicio prestado.

Asimismo, se deberá abonar la correspondiente cuota de autónomo como profesional liberal que es el lícito ejercicio de sus actividades periodísticas

Finalmente, en cuanto al sistema de previsión social, la Ley 30/1995 establece que todos los profesionales que ejercen por cuenta propia deben tener obligatoriamente una cobertura de previsión social, por lo que:

como creador y director de 11vs11, estaré dado de alta tanto en el Régimen General como en el Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia. En este régimen social se estará a un procedimiento financiero de reparto, no acumulándose a su favor las aportaciones, financiándose a su vez de las cotizaciones corrientes del resto de trabajadores activos. Dependiendo por tanto de la solidaridad intergeneracional para el caso de contingencias.

4. Plan comercial

4.1 Producto o servicio

11vs11 es un proyecto que pretende ayudar al público a comprender mejor el panorama futbolístico mundial. El objetivo de 11vs11 no es dar la noticia, sino explicarla, es decir, profundizar en las causas y consecuencias de los frentes abiertos más importantes de la actualidad del mundo del fútbol. Lo que pretende 11vs11 es tener una utilidad para el público, ser capaz de despejar dudas, informar, analizar y explicar no solo el “qué”, sino también el “cómo” y el “por qué” de lo que pasa en el seno del deporte más seguido y practicado en todo el mundo. 11vs11 es un medio de comunicación donde prima la interpretación, el análisis y la opinión, siempre fundamentada y expresada de una forma correcta y justa. 11vs11 no ofrece noticias, huye de los géneros puramente informativos y busca, en cambio, un análisis más profundo de la actualidad.

Pese a que su producto es principalmente informativo, también contendrá piezas enfocadas al entretenimiento con secciones como Historias del balón.

El producto 11vs11 consistirá en una página web y una revista digital, cada una con contenido exclusivo para otorgar a cada formato su relevancia particular y despertar el interés del público por la revista, el producto más potente del proyecto.

Tanto la página web como la revista digital contarán con siete secciones, cada una con un tipo de contenido diferente:

- **Actualidad:** reportajes y análisis de las cuestiones más importantes en la actualidad futbolística.
- **Papel y boli:** análisis de los jugadores que darán que hablar en el futuro.
- **Historias del balón:** reportajes, que podrán estar más desligados de la actualidad, en los que se contarán intrahistorias interesantes en el mundo del fútbol más allá de los focos y de la atención mediática.

- **Análisis táctico:** piezas de análisis de las claves tácticas de partidos, equipos, entrenadores y jugadores.
- **Opinión:** espacio reservado a plasmar las opiniones y los puntos de vista de los colaboradores.
- **Femenino:** Reportajes, análisis y opinión de las noticias más importantes del fútbol femenino. Esta es una de las secciones que aportará más diferenciación al proyecto.
- **Editorial:** la opinión del director de 11vs11 sobre cuestiones importantes de la actualidad del fútbol. Esta sección se aprovechará para tratar temas más desligados del juego y valorar cosas que sucedan más allá de las líneas del campo.

A su vez, 11vs11 dispone de cuentas en Twitter, Facebook e Instagram, las cuales cumplirán las funciones de promocionar los contenidos de la web y la revista, desarrollar la estrategia de comunicación y también ofrecer un producto propio. Este consistirá en vídeos de corta duración, de aproximadamente un minuto, en el que se cuenten historias sobre fútbol al estilo de los vídeos de *Playground*, cuidando la estética y concebidos de forma que refuercen al máximo la marca 11vs11.

4.2 Análisis de la competencia y diferenciación

El periodismo especializado en fútbol está en alza y cada vez surgen más medios de comunicación de análisis futbolístico que tratan temas de actualidad como Ecos del Balón, Garrincha Magazine o Balón en Profundidad. Además, proyectos como Panenka tienen mucha fuerza y cuentan con revista en papel, lo que supone un plus de prestigio respecto a la competencia.

Dado el ámbito en el que se desarrolla 11vs11, esto puede suponer una ventaja en lugar de un inconveniente, pues este periodismo surge de la necesidad de ofrecer una alternativa al periodismo deportivo de baja calidad como el que exponen en España programas como 'El Chiringuito' y diarios como As, Mundo Deportivo o Sport. El hecho de surgir en este contexto puede

ser una ventaja para medios como 11vs11, que pretenden contrarrestar este tipo de contenidos con productos elaborados, especializados y de calidad.

Pese a que la competencia existe y presenta productos de mucha calidad, 11vs11 puede encontrar puntos de diferenciación que le permitan hacerse un hueco en el mercado y despertar el interés del público. Uno de estos puntos es la publicación de la revista digital, pues es algo que no hacen demasiados medios y puede ser clave en la diferenciación de producto 11vs11. 'The Tactical Room' y, recientemente, 'Balón en Profundidad', ofrecen este tipo de producto, pero sigue siendo algo exclusivo y poco común en los medios de comunicación especializados en fútbol.

Casi todos los medios que constituyen la competencia de 11vs11 tienen un producto con unas características muy concretas, bien sea táctica (*The Tactical Room*), historias (*Panenka*) o reportajes cortos (*Ecos del Balón*), por lo que 11vs11 siempre podrá encontrar una forma de diferenciarse mediante un producto más versátil y una cobertura más completa tanto en la web como en vídeo, revista y otros formatos con los que puede trabajar en el futuro.

Otro punto de diferenciación con la competencia es la publicación de vídeos cortos en sus redes sociales. Estos consistirán en piezas de alrededor de un minuto tratando temas de actualidad y contando historias de fútbol bajo el sello 11vs11, lo cual mejorará la cobertura temática del medio y reforzará su marca.

Por último, el punto de diferenciación más potente del proyecto 11vs11 será su sección de fútbol femenino. Esto es algo que no incluyen otros medios y dotará de exclusividad a 11vs11, pues el fútbol femenino está en pleno desarrollo y es un nicho de mercado poco explotado. Con el tiempo, existe la posibilidad de suprimir el fútbol femenino como sección e integrar esos contenidos en las secciones ya existentes como medida inclusiva.

4.3 Costes

Los costes de producción de 11vs11 son escasos, pues al desarrollarse en el ámbito digital, no es necesario gastar dinero periódicamente en la publicación de contenido.

De esta forma, los costes de 11vs11 se limitarían al Plan Business de Wordpress, que por otro lado es un pago que se realiza una sola vez al año, por lo que supondría un coste fijo anual.

El resto de posibles costes son el pago a los colaboradores: redactores, editora, responsables de vídeo, etc. En este caso, los colaboradores solo percibirán una retribución en el momento en el que el proyecto genere dinero, por lo que son costes que no se contemplan hasta que el medio no produjera beneficios.

4.4 Presupuesto y evolución de ventas

La competencia es uno de los peligros para 11vs11 desde su gestación. La existencia de otros medios de comunicación similares en el mismo sector le obliga a diferenciar su producto para que este tenga una buena acogida por parte del público.

A la hora de analizar la evolución y el éxito del producto 11vs11 cabe tener en cuenta la importancia de la fidelización del público, pues en un mercado con tanta y tan buena competencia, el público debe encontrar un motivo no solo para consumir el producto 11vs11 una vez, sino para hacerlo de forma continuada.

En caso de conseguir diferenciación y fidelización del público mediante un buen producto y, sobre todo, una buena estrategia de comunicación, el crecimiento del proyecto puede ser rápido. De hecho, 11vs11 ya consiguió buenas cifras de visitas en su web durante los primeros meses de actividad, llegando a superar las 5.000 visitas en un solo mes (mayo 2017). En este aspecto, con publicaciones diarias en la web, la revista mensual y llevando a cabo la

estrategia de comunicación en medios, 11vs11 podría alcanzar una media de alrededor de 10.000 visitas mensuales en la web en un año y aumentar su número de seguidores a cifras entre 5.000 y 10.000 tanto en Twitter como en Instagram.

Respecto a la publicación digital mensual es más difícil hacer una previsión de descargas, pues es un producto nuevo dentro del proyecto y por tanto no se tiene una referencia del éxito y la acogida que puede tener por parte del público. Sin embargo, cabe esperar que el número de descargas aumente en la misma medida que aumenten las visitas en la web y el número de seguidores en las redes sociales.

4.5 Política comercial y de marketing

4.5.1 Política comercial

El único producto de pago del proyecto 11vs11 será la revista digital. Sin embargo, esta no conllevará un gasto al público desde el principio. Los primeros meses, a modo de gancho, el público podrá acceder a la revista de forma gratuita para darla a conocer al mayor número de personas posible. Al cabo de unos dos o tres meses, o más en función del éxito cosechado y del número de descargas, el precio por descarga pasaría a ser de 1 euro. Al mismo tiempo se ofrecerá al público la posibilidad de suscribirse a la revista de forma anual por un precio de 10 euros. De esta forma, la principal fuente de ingresos del proyecto 11vs11 será la revista digital, donde también se venderán espacios publicitarios.

De esta forma, la política comercial de 11vs11 se basará en el *freemium*, un modelo de negocio que han impulsado medios de comunicación de prestigio mundial como el *New York Times* o *The Guardian* entre otros.

4.5.2 Política de marketing

El lanzamiento de la revista conllevará una promoción potente dentro de la estrategia de comunicación en las redes sociales. El objetivo es lograr el

máximo número de descargas posibles durante los meses en los que la revista se ofrece de forma gratuita para tratar de “enganchar” al público y fidelizarlo para que esté dispuesto a pagar una cantidad pequeña de dinero (1 euro) por su descarga.

Tanto en referencia a la web como a la revista digital, la estrategia de comunicación de 11vs11 se basará en vender contenido de calidad, elaborado y preciso dentro de un ámbito en desarrollo como el periodismo especializado en fútbol, con otros proyectos interesantes en marcha. Así pues, uno de los pilares de la estrategia de comunicación de 11vs11 será integrarse en esta dinámica de medios digitales de análisis futbolístico entendiendo al resto de proyectos no como competencia, sino como ‘compañeros’ dentro del objetivo común: cambiar los hábitos de consumo de periodismo deportivo en España.

En términos generales, la estrategia de comunicación de 11vs11, sobre todo en relación a los demás medios, será muy similar a la que desarrollan los negocios de *escape room*. Estos consisten en juegos en los cuales se debe escapar de una habitación en un tiempo determinado. Al tratarse de una oferta de ocio particular y diferente, este tipo de negocios dan promoción a otros locales de *escape room* al entender que así promueven un hábito de ocio favorable para sus intereses. Es decir, si entre todos fomentan este tipo de entretenimiento, el público terminará por visitar el negocio propio una vez haya completado los juegos de la “competencia”.

Con esta estrategia de comunicación se pretende conseguir algo similar. Al no tratarse de medios de comunicación puramente informativos, es decir, de noticias, para 11vs11 no es perjudicial que el público consuma productos similares de otros medios de comunicación como *Panenka*, *Ecos del balón* o *Garrincha*, pues estos no tienen la capacidad de cubrir la actualidad por completo. En ese aspecto, el consumo de este tipo de contenidos resulta incluso beneficioso para medios como 11vs11, pues induce al público a consultar su página web o a descargar su revista para ampliar su conocimiento futbolístico en profundidad. En resumidas cuentas, los diarios deportivos ofrecen las mismas noticias, de forma que un lector que lea el diario *Marca* no

tiene la necesidad de leer el diario *As*. Pero en cuanto a medios de comunicación de análisis, sin embargo, sí es beneficioso para el público consumir diversos medios, pues la oferta variará notablemente entre uno y otro.

Para ello, 11vs11 se dedicará a crear y potenciar una marca a la que el público asocie calidad y criterio. Lo primero se logrará a través de, por ejemplo, los vídeos cortos en redes sociales, que siempre se publicarán bajo el sello 11vs11 y con una estructura de vídeo muy corporativa que refuerce la marca del medio y le otorgue fuerza dentro del mercado en el que se mueve. En cuanto al criterio, este se puede lograr compartiendo productos de otros medios de análisis para proyectar una imagen de compañerismo con el resto de medios que pudieran ser competencia directa. De este modo no solo se integrará a 11vs11 dentro de este mercado, sino que también mejorará su imagen al elogiar y debatir sobre piezas de otros medios similares y, en un principio, más prestigiosos.

En referencia al uso de redes sociales, la idea es no solo vender y promocionar el producto propio, sino también vender y promocionar la marca 11vs11 como un elemento más dentro cambio en la imagen del periodismo deportivo español que otros como *Panenka*, *Ecos del Balón* o *Garrincha Magazine* ya han puesto en marcha con sus proyectos, pues 11vs11 nace indudablemente de la inspiración que estos han supuesto para muchos estudiantes de periodismo descontentos con el periodismo deportivo de masas en España.

5. Plan económico y financiero

5.1 Plan de inversión

La inversión inicial para poner en marcha el proyecto 11vs11 es muy pequeña, pues al tratarse de un medio de ámbito digital no requiere realizar un desembolso excesivo para comenzar con la actividad. Esto se debe a que la producción de contenido es gratuita y no conlleva ningún gasto de impresión ni de otro tipo y a que los colaboradores y demás miembros del proyecto se unen a él sabiendo de que no percibirán ninguna retribución económica hasta que el propio medio no genere ingresos.

De esta forma, la inversión inicial del proyecto 11vs11 solamente consistirá en la adquisición del Plan Business de Wordpress, que entre otras muchas ventajas sobre los demás planes, permite utilizar el dominio acabado en “.com”. El coste de este plan es de 204 dólares al año, es decir, unos 170 euros.

5.2 Plan de financiación

5.2.1 Publicidad

La publicidad será la principal vía de financiación de 11vs11. La página web contará con la publicidad generada de forma automática por Wordpress hasta el lanzamiento de la revista digital. Una vez lanzada la revista con sus espacios publicitarios, y una vez adquirido el plan *business* de Wordpress, se ofrecerá la posibilidad de incluir espacios publicitarios en la página web a las mismas empresas que compren espacios en la revista.

En el diseño de la revista digital se incluirán espacios destinados a la publicidad para ofrecerlos a empresas que estén dispuestas a pagar por adquirirlos. En un principio, y siendo conscientes de la poca repercusión de la publicación en el momento de su nacimiento, se ofrecerá la compra de estos espacios publicitarios a empresas de la zona que desarrollen una actividad relacionada con el fútbol: tiendas de ropa y calzado deportivo, clubes de fútbol, etc.

En el caso de lograr un mayor número de seguidores y una buena media de descargas de la revista, los espacios podrían comenzar a venderse a empresas más grandes que estuvieran dispuestas a invertir más dinero en función del alcance y a repercusión de la publicación.

5.2.2 Promotores

Debido a la necesidad de una inversión mínima y a los costes relativamente pequeños para el desarrollo de la actividad de 11vs11, el principal promotor del proyecto será el capital propio y, sobre todo, el trabajo propio y el de los colaboradores.

Al tratarse de un medio de comunicación digital y por las características de su producto, 11vs11 no necesita de la inversión de un promotor para poder llevarse a cabo, no obstante, una inyección de capital favorecería a la calidad del mismo pudiendo retribuir a los colaboradores, adquiriendo material o recibiendo formación para mejorar el proyecto.

En este aspecto, existen numerosos concursos y programas para emprendedores en los que empresas e instituciones ofrecen financiación a sus proyectos. Esto podría suponer una fuente de financiación muy interesante para 11vs11, aunque no necesaria para poder desarrollar el proyecto.

6. DAFO

6.1 Análisis

Matriz DAFO

 Debilidades	 Amenazas
Empresa de nueva creación en un mercado muy explotado	No calar en el público dentro de un mercado con mucha oferta
Falta de experiencia	Cultura de la gratuidad en Internet
 Fortalezas	 Oportunidades
Producto de calidad	Se desarrolla en una plataforma muy versátil (Internet)
Formato atractivo	Financiación y ayudas para jóvenes emprendedores
Conocimiento de la temática de la que se pretende hablar	Desarrollo en un mercado en alza
Independencia económica para la publicación de contenido	
Conocimientos y habilidades en Periodismo deportivo	

11vs11 es un medio de comunicación de nueva creación y, como tal, tiene una serie de retos que afrontar. Para ello, cuenta con ciertas ventajas y con ciertos aspectos a mejorar para poder desarrollar su actividad y cumplir sus objetivos de la manera más eficiente y rápida posible. El problema de un medio de comunicación de nueva creación es su incorporación a un mercado muy competitivo que, además, está superpoblado debido a la explosión de oportunidades que supuso la llegada de la era digital con la normalización del uso diario de Internet.

En el caso concreto de 11vs11, la competencia por parte de otros proyectos con más trayectoria como Ecos del balón, Panenka o Garrincha Magazine constituye un desafío que deberá superar mediante calidad y diferenciación en su producto, entre otras cosas.

- **Factores internos**

- A. Debilidades**

1. Se trata **de una empresa de nueva creación en un mercado muy explotado** como es el de los medios de comunicación en Internet. La oferta de contenidos futbolísticos es muy amplia y cada vez afloran más proyectos de una naturaleza similar.
2. Al ser un medio de comunicación creado por profesionales que acaban de terminar sus estudios, la **falta de experiencia** en el mundo laboral y más concretamente en medios de comunicación puede suponer un problema, al menos al principio, a la hora de gestionar el medio o conseguir fuentes, por ejemplo.

B. Fortalezas

1. 11vs11 ofrece un **producto de calidad**, elaborado y con trabajo. Por sus características particulares, 11vs11 no prioriza la actualidad ni la cantidad de contenido que publica, pero sí que este cumpla con unos requisitos mínimos de calidad, elaboración y utilidad para el público.
2. Para poder competir con otros medios similares, 11vs11 ofrece un **formato atractivo**, tratando de presentar los contenidos de forma clara y ordenada al público. Además, el hecho de ofrecer una revista digital, algo menos común, resulta más atractivo.
3. Uno de los factores más importantes es que los redactores tienen un **amplio conocimiento de la temática** del medio, algo indispensable en el periodismo especializado y que es primordial para que el público tenga en cuenta los contenidos por estar emitidos por “voces autorizadas”. No obstante, este reconocimiento solo se consigue con el tiempo.
4. Al ser un medio nativo digital y surgir sin la necesidad de inversores, 11vs11 tiene total **independencia económica**, lo que le permite elegir sus contenidos sin influencias externas.
5. Todos los colaboradores de 11vs11 han cursado la asignatura de Periodismo deportivo y tienen ya experiencia en medios de esta índole,

por lo que cuentan con **conocimientos y habilidades** para llevar a cabo el proyecto.

- **Factores externos**

- A. **Amenazas**

1. Al tratarse de un medio de comunicación especializado en fútbol, la competencia es un factor determinante para 11vs11 a la hora de lograr éxito entre el público. Así pues, **que el producto no cale en el público** dentro de un mercado ya explotado es una posibilidad a la que se debe enfrentar el proyecto.
2. A la hora de obtener beneficio económico por el desarrollo del proyecto, la **cultura de la gratuidad en Internet** supone un problema, pues el público se ha acostumbrado a consumir contenido periodístico ilimitado y de forma gratuita.

- B. **Oportunidades**

1. Internet es una **plataforma muy versátil**, que permite a los medios de comunicación lanzar una oferta muy amplia de contenidos y formatos para atraer al público.
2. Todos los participantes del proyecto son profesionales del periodismo que no superan los 23 años de edad, por lo que existe la posibilidad de lograr **financiación mediante ayudas para jóvenes emprendedores**.
3. Del mismo modo que el mercado de los medios de comunicación en Internet está superpoblado y muy explotado, los medios de comunicación especializados en fútbol constituyen un **mercado en alza** gracias al éxito de otros proyectos como Ecos del balón.

6.2 Estrategias

En función del análisis DAFO llevado a cabo, se han elaborado una serie de estrategias para potenciar las virtudes del proyecto, minimizar el efecto de las carencias y para tratar de obtener el mayor rendimiento posible.

Estas estrategias están ordenadas por prioridad y están elaboradas mediante una herramienta del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. Están clasificadas en cuatro tipos:

-  **Estrategias de Supervivencia:** Se obtienen de la relación entre Debilidades y Amenazas. El análisis de las debilidades y las amenazas permite reflexionar sobre los puntos más débiles del proyecto empresarial para buscar la estrategia más adecuada.
-  **Estrategias Defensivas:** Se obtienen de la relación entre Fortalezas y Amenazas. Son estrategias reactivas, es decir, relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.
-  **Estrategias Ofensivas:** Se obtienen de la relación entre Fortalezas y Oportunidades. Son estrategias de crecimiento, es decir, buscan relacionar los puntos fuertes y las oportunidades que ofrece el entorno para mejorar la situación de la empresa.
-  **Estrategias Adaptativas:** Se obtienen de la relación entre Debilidades y Oportunidades. Son estrategias de reorientación, es decir, se busca cambiar algo en las dificultades para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias a llevar a cabo en función del análisis DAFO están ordenadas por prioridad y son las siguientes:

1. **Diferenciación:**

1.  Diferenciación

Encontrar un estilo propio que diferencie el producto del de la competencia.

<p> Debilidades</p>	<p> Amenazas</p>
---	--

- o Empresa de nueva creación en un mercado muy explotado
- o No calar en el público dentro de un mercado con mucha oferta

Se trata de una estrategia de supervivencia y es primordial para que el proyecto salga adelante. Para *11vs11*, la necesidad de diferenciarse surge del hecho de ser un medio de comunicación de nueva creación en un mercado que ya está explotado por otros proyectos de éxito. En este aspecto, la posibilidad de lograr el éxito no es remota, pero pasa por ofrecer un producto que cuente con un estilo propio, un carácter que le diferencie del de los demás y constituya algo distinto y atractivo para que merezca la atención y el agrado del público al que se dirige.

2. Utilidad

2.  Utilidad

Ofrecer un producto que sea útil para el público, por el que estuviera dispuesto a pagar.

<p> Debilidades</p>	<p> Amenazas</p>
---	--

- o Cultura de la gratuidad en Internet

Esta es otra estrategia de supervivencia. Para que *11vs11* tenga continuidad y sea tomado en cuenta por el público, debe ofrecer un producto que sea útil para este. En este caso, el objetivo es analizar la actualidad futbolística para explicarla mediante reportajes que ayuden al público a comprender mejor las claves, causas y consecuencias de lo que sucede en el planeta fútbol. Por ejemplo, el contenido de *11vs11* sobre un partido no es el resultado o los goleadores, sino un análisis del juego que permita al público comprender qué sucedió y cómo sucedió.

3. Calidad

3. Calidad

Ofrecer un producto elaborado y de calidad con un formato atractivo para ser tomado en cuenta dentro del mercado.

Fortalezas

- Producto de calidad
- Formato atractivo

Amenazas

- No calar en el público dentro de un mercado con mucha oferta
- Cultura de la gratuidad en Internet

11vs11 debe basarse en un producto de calidad y un formato atractivo como argumentos para hacer frente a la amenaza que supone la competencia y los problemas para obtener beneficio económico que se derivan de la cultura de la gratuidad en Internet. Un contenido bien elaborado y presentado al público en un formato atractivo, simple y ordenado puede ser el mejor arma de un medio de nueva creación que quiera hacerse un hueco en el voraz mercado de los medios de comunicación en Internet.

4. Comunicación y posicionamiento

4. Comunicación y posicionamiento

Lograr notoriedad en Internet mediante una buena estrategia de comunicación y posicionamiento gratuito (SEO) y de pago (SEM).

Fortalezas

- Producto de calidad
- Formato atractivo
- Conocimiento de la temática de la que se pretende hablar
- Independencia económica para la publicación de contenido
- Conocimientos y habilidades en Periodismo deportivo

Oportunidades

- Financiación y ayudas para jóvenes emprendedores

Una buena estrategia de comunicación es clave para que un proyecto tenga éxito. Una empresa solo tendrá éxito si logra una buena imagen y un buen posicionamiento dentro del mercado. De lo contrario, aunque cuente con un buen producto, carecerá de la notoriedad y la reputación necesaria para que este tenga impacto en el público. Un buen posicionamiento se puede lograr tanto a nivel intangible (imagen, reputación, notoriedad...) como tangible (posicionamiento en Internet). Es tipo de posicionamiento tangible se logra mediante técnicas SEO (gratuitas) y SEM (de pago).

5. Innovación

5.  **Innovación**

Aprovechar las posibilidades que ofrece Internet para innovar en contenidos y en formatos.

 Debilidades	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">o Empresa de nueva creación en un mercado muy explotadoo Falta de experiencia	<ul style="list-style-type: none">o Se desarrolla en una plataforma muy versátil (Internet)o Financiación y ayudas para jóvenes emprendedoreso Desarrollo en un mercado en alza

La innovación es clave a la hora de adaptar la empresa y el producto a los mercados, a las nuevas tendencias y a las preferencias y hábitos de consumo del público. En este aspecto, Internet ofrece un sinfín de oportunidades de innovación, ya que permite emitir contenido en muchos formatos y ser innovador con la forma de presentar el producto, como por ejemplo la revista digital.

Conclusiones

1. Importancia de los medios de comunicación de análisis en el periodismo deportivo español. El periodismo deportivo en España tiene una reputación muy negativa entre el público y proyectos como 11vs11 pueden ayudar al sector a lavar su imagen.

2. Imposibilidad de pagar colaboradores sin un proyecto rentable económicamente. El hecho de tener buenos colaboradores dispuestos a ofrecer su trabajo al proyecto antes de que este obtenga beneficios por sí mismo es muy importante para su desarrollo en los primeros meses.

3. Registrar el proyecto como empresa de trabajador autónomo es lo más adecuado. Las facilidades de registro y tributarias de la forma jurídica 'autónomo' son ideales para un proyecto emergente y sin recursos económicos como 11vs11.

4. Importancia de la estrategia de comunicación en el proyecto. A pesar de que contar con un buen producto es primordial en la búsqueda del éxito, una buena estrategia de comunicación es esencial para situarlo dentro del mercado y lograr un espacio entre el público.

5. Dificultad para obtener beneficio económico en el mercado de los medios de comunicación digitales. Monetizar el proyecto mediante publicidad y un modelo de negocio basado en el freemium es lo más sencillo en el ámbito digital, pero apenas aporta beneficios para pagar a los colaboradores.

6. 11vs11 es un proyecto con potencial. A pesar de la competencia existente, 11vs11 puede encontrar su forma de calar en el público potenciando sus virtudes y con un buen posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Alcoba López, Antonio. (2005). Periodismo deportivo. Madrid: Síntesis.

Cebrián Herreros, Mariano. (2010). Desarrollos del periodismo en Internet. Sevilla: Comunicación Social.

Díaz Noci, Javier. (1999). Periodismo en Internet : modelos de prensa digital. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Diezhandino Nieto, M^a Pilar. (2009). Periodismo digital en tiempo de crisis: un caso de estudio: el tratamiento de la inmigración en los medios. Barcelona: Fundación Telefónica.

Esteve Ramírez, Francisco y Nieto Hernández, Juan Carlos. (2014). Nuevos retos del periodismo especializado. Madrid: Schedas.

Galán Gamero, Javier. (2015). Periodismo emprendedor: planificación y desarrollo de empresas informativas . Madrid: McGraw-Hill Education.

López García, Guillermo. (2015). Periodismo digital. Redes, audiencias y modelos de negocio. Salamanca: Comunicación social.

Quesada, Montse. (2012). Curso de periodismo especializado. Madrid: Síntesis.

Rojas Torrijos, José Luis. (2011). Periodismo deportivo de calidad : propuesta de un modelo de libro de estilo panhispánico para informadores deportivos. Madrid: Fragua.

Yuste, Bárbara. (2014). Emprender en periodismo : nuevas oportunidades para el profesional de la información. Barcelona : UOC.

ANEXOS

Abstract

11vs11 is a project of sports media which intends to understand the most famous sport in the world and try to express knowledge and opinion around the ball with reports, opinion articles and analysis pieces.

Football is the main and only topic of the project, so 11vs11 will talk about everything that is related with it. No matter where the information comes, if it is related with football, it is interesting for 11vs11.

The product of 11vs11 will be a web page, which will contain new content every day, audiovisual content in social media every week and a digital magazine which will be publicated once a month.

11vs11 is composed by nine journalists who loves football and have a clinical and analytic view of the game. They know they will not receive any payment until the project generates money by itself, but every contributor will be paid for their work as soon as 11vs11 makes money with the web page or with the digital magazine.

There will be seven sections in the web page and in the digital magazine to organize the content: Actualidad, Papel y boli, Historias del balón, Análisis táctico, Femenino, Opinión y Editorial. Each one will present a different kind of piece to make 11vs11's offer the bigger and better possible.

The project will develop under a legal form of freelancer. It means that I will be the only member of 11vs11 registered and paying taxes, and all the others will have contributor contracts to formalize their collaboration as external agents of the project.

11vs11 is a sports media which intends to help people to understand with us football as a game and as a social phenomenon. The objective of 11vs11 isn't offering the news, it's trying to explain them and finding causes and

consequences. What 11vs11 tries is to be useful for people, to be able to inform, analyze and to explain not just “what”, but also “how” and “why”.

Although 11vs11's product is mainly informative, there will be entertaining too with the audiovisual content in social media and the section Historias del balón. 11vs11's social media accounts will be very important to share videos, express opinions and interactuate with the followers, but the most important thing is that they will be used to develop 11vs11's communicative strategy, which is fundamental for the differentiation with other similar projects.

In the last years, in Spain, there are appearing a lot of sports media wich try to be an alternative to the bad sports media that exist in the country. Projects like Ecos del balón, Garrincha Magazine and The Tactical Room are rising as important media and others like Panenka even have a magazine, what is an extra of prestige for them. One of the most important objectives os 11vs11 is people to relate it with the other projects that want to be an alternative of good journalism. This is something to be done with the communicative strategy.

Although there are other good projects similar to 11vs11, it can find some points of differentiation which allow it to become an interesting media for the people. One of this points is the publication of the digital magazine, because it is something unusual that doesn't do many sports media. The Tactical Room and Balon en Profundidad offer this kind of product, but 11vs11 offer a content with some differences with both of them.

One of the strongest points on differentiation of 11vs11 will be his women's football section, which is something that any of the other meant media have. The idea is to talk about a part of football that is fairly growing a lot in the last times. It will give exclusivity to 11vs11 and will help it to be known by people.

Producing 11vs11 have a very low cost. It is because it is developed in the Internet, where generating content is almost free. The only thing 11vs11 will have to pay is the Business Plan of Wordpress, which is a payment by year of a price over 170€. The contributors won't suppose a cost for 11vs11 because they only will get a retribution when the project generates money.

To grow and get more followers, visits in the web page and downloads of the magazine, 11vs11 needs to build loyalty between the people who consumes its product. In May 2017, 11vs11 had over 5000 visits in the web page, so it is possible to have a lot more with more followers and a good communicative strategy.

It is more difficult to make a prediction of downloads of the magazine, because it is a new product and it will depend on its success. However, the content will be as good as the content of the web page, even better, so the success of the magazine will be the same as the one of the web page.

The only 11vs11 product which people will have to pay for is the digital magazine. The first months, it will be possible to download it for free for people to read it and know the product. Some months after, the cost of the download will be of just 1€. In that way, the magazine will be the main source of income for 11vs11, because it will be possible to make money with the downloads and with the advertising spaces that will be sold to companies who want to have advertisements in the magazine. The commercial politics of 11vs11 will be based on freemium, a business model used by prestigious media like New York Times or The Guardian.

The magazine will have a strong promotion in the communicative strategy in the social media. The objective is to announce it for a lot of people to know about the magazine and try to have as more downloads as possible already in the first months.

11vs11 communicative strategy will be based on selling a good product, but also be considered one of the prestigious projects that are working very well. To do it, 11vs11 will treat the rest of these media like mates to create a friendly environment. This is very important because all of these new projects want people to consume different content, so the objective is very similar. Furthermore, with good interaction in social media, 11vs11 can be considered by people like another good project which deserves their attention.

The most important is people to have a good image of 11vs11. For that, the videos that will be published in 11vs11 social media accounts are very important, because they will reinforce 11vs11 brand and will improve its image.

Publicity will be the most important source of income for 11vs11. In the web page, there are spaces automatically generated by Wordpress which contain advertising of companies that work with Google advertising. In the magazine, the advertising spaces will be created by 11vs11 and will be sold to companies interested in them. At first, they will be small local companies, but if the magazine succeeds, it will be possible to sell them to bigger companies which pay more money.

As 11vs11 has very low costs of production, it doesn't need economical aid to develop. However, it is interesting to get some economical help by institutions or companies because it can be spent on buying better material or paying the contributors to improve the product and try to generate money faster.

All in all, 11vs11 is a project of sports media that will try to offer a good product to people that is tired to read bad content in the mass media. 11vs11 is born independent and it is made by young journalists who want to improve the image of the sports journalism in Spain, which is not very good. 11vs11 will always try to offer a product adapted to what people wants, but always doing it in the better way possible for journalism and talking about what we like the most: football.

Página 'home'

11VS11

¿HABLAMOS DE FÚTBOL?



- Arriba se encuentra el menú con las secciones; abajo, una presentación de las cuatro piezas más recientes en forma de diapositiva.

UN REMATADOR PARA EL REAL MADRID DE LOS CENTROS

18 enero, 2018. Tiempo de lectura 4 minutos.



Hace unos meses, cuando la crisis del Real Madrid empezaba a asomar la cabeza tras dos tropezos consecutivos en casa ante

¿BUSCAS ALGUN ARTÍCULO?

11VS11 EN TWITTER

Tweets por @11vs11blog

11vs11 @11vs11blog
 PAPEL Y BOLI | Lautaro Martínez, carácter y gol desde Argentina
 11vs11.blog/2018/02/12/la...

Lautaro Martínez, carácter y gol...
 Tal vez sea el papel y boli menos s...
 11vs11.blog

Insertar Ver en Twitter

- Debajo de las diapositivas se encuentran las otras tres piezas más recientes en tamaño grande. A la derecha, la herramienta de búsqueda de contenido y la herramienta de Twitter.

Bernabéu. En él, expuse que el principal problema del conjunto blanco era [...]

LEER MÁS →

EL "CHUCKY" LOZANO CAE DE PIE EN EUROPA

19 noviembre, 2017. Tiempo de lectura 3 minutos.



INSTAGRAM: @11VS11WEB



- Otra de las piezas que se presentan en tamaño grande y, a su derecha, la herramienta de Instagram.

ISCOS Y ACHRAFS

4 noviembre, 2017.
Tiempo de lectura 13 minutos.



Muy pocos se esperaban hace unos meses que el Real Madrid viviese un momento de crisis profunda a principios de noviembre. Tras arrasar en la Supercopa de Europa y en la Supercopa de España, y con el factor anímico que genera en un club alzarse con cinco títulos, las apuestas daban de nuevo como favorito [...]

EL ATLÉTICO MENOS "CHOLISTA"

4 noviembre, 2017.
Tiempo de lectura 11 minutos.



Sin duda alguna, el Atlético de Madrid afrontaba la temporada 2017-2018 como una de las más ilusionantes de su historia. El estreno del Wanda Metropolitano reactivaba las ilusiones de una afición colchonera que esperaba que el cambio de domicilio hiciese despegar un proyecto que tiene como cima alzarse con la primera Champions

MARCUS THURAM, ALGO MÁS QUE EL HIJO DE LILIAN

17 octubre, 2017.
Tiempo de lectura 6 minutos.



El fútbol francés está en alza. A la irrupción del fantástico Kylian Mbappé, la revolución del PSG y el buen momento que atraviesa su selección nacional se suma el buen nivel futbolístico que tiene la Ligue 1. La máxima competición nacional francesa

- El resto de contenido se presenta con un tamaño inferior y las piezas van descendiendo conforme se van publicando otras.