

Casos sobre Emprendimiento Universitario Universidad de Sevilla

MONTILLA DIGITAL “Información digital cercana”¹

Francisco Caro (fcaro@us.es)

Mario Castellanos (mario@us.es)

Silvia Fresneda (fresneda@us.es)



¹ Caso realizado para fines, exclusivamente, docentes y pendientes de publicación en revistas de Estudios de Casos. Sevilla, 2014.

MONTILLA DIGITAL

“Información digital cercana”

Caro, F.; Castellanos, M. y Fresneda, S.

Nombre de la empresa: Montilla Digital

Sector: Prensa digital, medios de comunicación

Localización: C/ Fuente Álamo, 34. 14550 Montilla (Córdoba).

1.- Introducción

Los medios de comunicación están experimentando una doble crisis. Por un lado la provocada por la situación económica general que ha supuesto una importante disminución de la venta de ejemplares y de inversión publicitaria. Por otro, el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación que están revolucionando la forma de producir y consumir la información.

Durante el periodo 2008-2012, los ingresos en la industria de los medios de comunicación se han visto reducidos un 31%. La inversión publicitaria, principal fuente de ingresos en el sector, se ha visto reducida a la mitad. Por otro lado la audiencia de medios “online” está experimentando un crecimiento sostenido. En el caso de los diarios online, el crecimiento ha sido del 63% en un lustro.

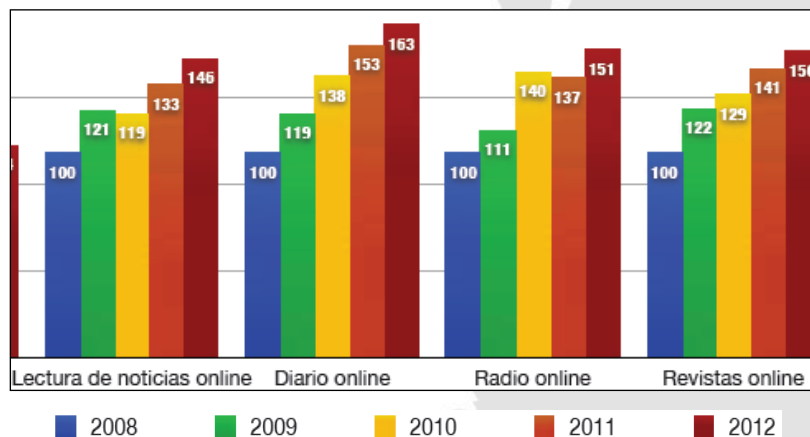


Gráfico 1. Porcentaje de crecimiento de la inversión publicitaria tomando como base 100 el año 2008. Fuente APM, 2013, p.62.

La inversión publicitaria en internet durante el periodo 2008-2012 registró un aumento del 134%.

Los empresarios del sector tienen dificultades a la hora de encontrar un modelo de negocio rentable. La principal dificultad estriba en ofrecer un servicio informativo por el que “alguien” esté dispuesto a pagar. Las empresas están experimentando con diferentes propuestas que integran las versiones impresas con las digitales y buscan diversificar las fuentes de ingresos más allá de la inversión publicitaria, las ventas de ejemplares o las suscripciones. Sin embargo, las audiencias se han acostumbrado a no pagar por la información online y esto está dificultando que los nuevos medios alcancen la rentabilidad.

Por ello muchos medios han tenido que cerrar, 284 desde el inicio de la crisis en 2008 hasta 2013, de los cuales el 26% en el último año. La mayoría son medios impresos como revistas y diarios (182 y 31 respectivamente), aunque también han desaparecido 29 televisiones, 20 medios digitales, 11 publicaciones gratuitas, 9 radios y 2 agencias.

En esta complicada situación de beneficios decrecientes los directivos han apostado por reducir los costes y gran parte de las empresas del sector están aplicando reducción de salarios y de personal (ERE) que están aumentando el número de desempleados en el sector y provoca que los que mantienen su empleo lo hagan en condiciones precarias.

El 49'6 % de los periodistas encuestados en el Informe de la Profesión Periodística 2013 (APC, 2013) consideran que el aumento del paro y la precariedad laboral suponen el primer problema de los periodistas españoles.

Desde 2008 hasta 2013 se han perdido en el sector 11.151 empleos. El incremento del paro en la profesión ha sido del 132%, con un impacto desigual en función del sexo: 63% mujeres y 37% hombres.

Al mismo tiempo en las facultades de comunicación se han licenciado (2008-2012) en periodismo 13.800 personas y en comunicación audiovisual 10.951. Esta situación está alargando el tiempo que tardan los recién licenciados en incorporarse al mercado laboral.

Todos estos factores están provocando que el emprendimiento se convierta en una salida profesional cada vez más considerada por los estudiantes de periodismo y los periodistas en activo (o parados). Desde 2008 hasta 2013 se han creado en España más de 300 nuevos medios de comunicación, es decir, se han creado tantos como se han destruido, aunque el tamaño medio de los mismos suele ser más reducido y su capacidad de generar beneficios todavía es incierta al tratarse de empresas innovadoras con poco recorrido vital.

Las principales motivaciones expuestas por los periodistas para emprender están ligadas a la necesidad: la pérdida de empleo, la inexistencia de otras oportunidades y el descontento de los planteamientos de los medios clásicos.

En este contexto aparece Montilla Digital. Los antecedentes de la empresa se encuentran en Montilla, un pueblo de la provincia de Córdoba de 24.000 habitantes conocido, entre otras cosas, por la calidad de sus vinos.

2.- Montilla: Historia, cultura y vino

Juan Pablo Bellido es un joven estudiante de Derecho al que le atrae el mundo del periodismo. Desde muy joven ha colaborado con diversos medios de comunicación. En 2005 decide crear un blog personal para ofrecer información y verter sus opiniones sobre el pueblo de Montilla. Lo llama “Montilla: Historia, Cultura y Vino”, el nombre es tan acertado que el Ayuntamiento lo ha adoptado como el lema turístico de la localidad.

El blog tiene una buena acogida y reconocimiento dentro y fuera de la localidad por lo que en 2007 queda finalista en el VIII Premio Cibersur al Mejor Blog Andaluz.

En este año constituye la Asociación de Innovadores Sociales "COMUNICA". Con ella quiere dar respaldo a las actividades de comunicación que de forma altruista prestaba a diferentes asociaciones locales que le pedían colaboración en la difusión de notas de prensa o el diseño de carteles. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que actualmente ampara a todas las publicaciones del grupo. Los socios iniciales fueron sus familiares cercanos (padre, madre y novia) y dos amigos.

Juan Pablo en esos años colabora con diferentes medios de comunicación de la provincia de Córdoba, sobre todo con el “El Día de Córdoba” del Grupo Joly.

En el año 2008 el Ayuntamiento de Montilla busca a una persona que conociera los medios de comunicación y manejara las tecnologías de la información. Juan Pablo se ajusta perfectamente al perfil y es contratado para llevar el gabinete de prensa de la institución. Al no tratarse de un cargo de confianza, el contrato es de dos años, periodo máximo estipulado entonces para evitar la consolidación del puesto en el caso del personal laboral. Entre sus cometidos está poner en marcha la página web del ayuntamiento e incrementar la presencia en la Red de la información sobre la localidad.

Para evitar conflictos de intereses cierra el blog "Montilla: Historia, Cultura y Vino" “lo cerré, porque era un blog de opinión, y yo entendía que no debía opinar estando en el ayuntamiento”

En ese periodo crea “Montilla a debate” un espacio informativo que solo actualiza una vez al día, en el que se limita a subir las diferentes noticias que se publicaban en los medios de comunicación sobre la localidad. Los ciudadanos podían participar mediante comentarios al pie de cada noticia (todavía no se había extendido el uso de las Redes Sociales).

A finales de 2009 finaliza el contrato en el Ayuntamiento. Ese mismo año se matricula en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla como estudiante de segundo ciclo del grado de Periodismo.

3.- El origen de Montilla Digital

En esta época decide reconvertir “Montilla a debate” (que tenía una audiencia aceptable) en “Montilla Digital” con la intención de constituir el primer diario digital de la localidad. Al mismo tiempo sigue colaborando con Procono TV, empresa que tiene canales de televisión por cable en Málaga y Córdoba. Juan Pablo actúa como freelance cubriendo diferentes eventos de carácter deportivo, taurino, festivo, etc.

En la facultad, en una de las asignaturas relacionadas con las tecnologías, tiene que crear un blog de actualidad. Habla con la profesora para trabajar sobre su proyecto Montilla Digital. En el transcurso de la asignatura depura el proyecto y corrige varios errores que no había contemplado para marcar la diferencia entre un blog personal y una publicación periodística.

Juan Pablo destaca que el soporte no determina el producto informativo. El hecho de alojar los contenidos en Blogger no implica que sea un blog. Los blogs tratan sobre un tema particular que le interesa al autor, dando información y/o opinión al respecto. En el caso de Montilla Digital, se ofrece un espectro informativo que abarca temas tan diversos como tenis de mesa, la semana santa, la política o el turismo, que no necesariamente tienen que interesar a los redactores.

Aunque, en su origen, Blogger o Wordpress fueron concebidos como servicios para alojar blogs (hosting), en muchos casos se utilizan como gestores de contenido para productos que, en esencia, no son blogs: páginas corporativas, diarios online, quioscos de prensa... Con todo, una de las sugerencias de la profesora fue cambiar de alojamiento, de Blogger, en el que estaba, a Wordpress por considerar la mayor calidad que ofrece este último. Juan Pablo lo traspasa pero solo durante el periodo que cursa la asignatura, dado que constata que el buscador Google otorga prioridad en el posicionamiento de páginas (Page Rank) a los contenidos alojados en su propio servicio de bitácoras, que no es otro que Blogger.

En otra asignatura relacionada con la producción elaboraron un plan de negocio de Montilla Digital que luego utilizarían para presentarse a los concursos. Este plan, inicialmente, fue evaluado negativamente por el profesor por ser poco

viable. Cuando el profesor constató que el proyecto era una realidad que estaba funcionando le otorgó la máxima nota.

En la Facultad de Periodismo entra en contacto con el otro promotor, graduado en magisterio y compañero de clase: Pablo Poó.

4.- El apoyo institucional al emprendimiento

En el emprendimiento de los jóvenes es muy importante el apoyo que brindan las administraciones públicas en forma de ayudas, subvenciones, asesoramiento, incubadoras de empresa, etc. La vía más habitual de conseguir este tipo de ayuda es a través de los concursos o premios para emprendedores.

El proyecto Montilla Digital ha sido presentado en diferentes convocatorias con unos resultados bastante buenos. En 2011 es reconocido con el Premio "Córdoba Joven 2011" de Iniciativas en Medios de Comunicación Social del Instituto Andaluz de la Juventud. También obtienen el reconocimiento como Primer finalista del Premio AJE Córdoba 2012 de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Córdoba.

En el curso 2012-13 se presentan al VIII Concurso de Iniciativas Empresariales a la Mejor Idea de Negocio de la Universidad de Sevilla. Este concurso tenía dos fases. En la primera fase se seleccionaron 10 proyectos y en la última fase obtuvieron un segundo puesto. El premio fue de 500 euros que con las retenciones se quedó en 325, y un curso de formación sobre cómo aplicar el modelo CANVAS. Al curso asistió solo Pablo.

También a través de la OTRI, la Corporación Tecnológica de Andalucía le hizo un estudio sobre la viabilidad del proyecto. El coste de este estudio es de 3.000 €. Sobre una puntuación máxima de 100 puntos lograron 61.

Por último se presentaron al programa INNOVACTIVA 6000 de la Junta de Andalucía en el que el premio es de una subvención de 6000 € a fondo perdido. Quedaron fuera por la edad de los promotores, ya que Juan Pablo tiene 36 años y uno de los requisitos era una edad máxima de 35.

5.- Objetivos y estrategia

El proyecto surge sin demasiadas pretensiones empresariales. Aún hoy en la actualidad existen dos formas distintas de entender el negocio entre los dos promotores.

Por una parte Juan Pablo que tiene una visión más a largo plazo busca lo que denomina "presencia". Considera que si consigue crecer y aumentar el número de cabeceras en Andalucía le resultará más fácil acceder a fuentes informativas más

relevantes. Al mismo tiempo esa mayor cobertura geográfica es un elemento indispensable para aspirar a cuentas de anunciantes más grandes.

Por otra, Pablo es más pragmático y piensa que es necesario rentabilizar el esfuerzo que les está suponiendo el sacar adelante este proyecto. Por lo que es importante generar ingresos lo antes posible.

La estrategia inicial del grupo ha sido de enfoque y desarrollo de mercados. El producto informativo y publicitario se centra en determinadas localidades. La cabecera inicial fue Montilla Digital. Una vez asentado el proyecto en esta localidad y controlado el proceso de producción deciden expandirse geográficamente por otros pueblos, en primer lugar próximos y posteriormente más alejados, pero siempre dentro la Comunidad Autónoma andaluza. El objetivo es crear un medio informativo y publicitario para la región (existen instituciones y empresas interesadas en abarcar este ámbito para comunicar sus mensajes).

También la mayor presencia mediática le permite acceder a fuentes informativas más relevantes y le da poder de negociación. Juan Pablo cuenta como en una ocasión solicitó una cita a un alto cargo una entrevista y no se la dieron, pero, tras abrir Dos Hermanas Diario Digital se la dio en menos de dos semanas.

La segunda cabecera fue Montemayor Digital en verano de 2011. Viendo el éxito de este servicio informativo, deciden expandirse a Montalbán. Ambos pueblos muy cercanos de la cabecera original.

Un estudiante de la Facultad de Comunicación se entera del proyecto y les pide que le ayuden a abrir un periódico en Baena, también en la provincia de Córdoba. A partir de ahí crearon el resto de las cabeceras, expandiéndose por otras provincias andaluzas: Jaén, Sevilla y Huelva.

Para facilitar la expansión presentan el proyecto a los estudiantes de los últimos cursos de la Facultad de Comunicación, ofreciéndoles la posibilidad de crear su propio medio en su localidad utilizando la plataforma, conocimientos y contenidos del grupo.

La estrategia surte efecto y en poco tiempo tienen presencia en siete localidades y una comarca del sur de Córdoba. El objetivo es abarcar Andalucía con al menos 30 cabeceras. El éxito de la estrategia dependerá de la capacidad de reacción de los medios tradicionales que puedan imitar su idea. De hecho el Diario Córdoba edita en diferentes localidades el suplemento “La Crónica de...” pero lo hace en papel, aunque ya se está planteando transformarlo en digital.

Esta forma de crecimiento no está exenta de problemas. En primer lugar, como se comentará, no queda muy clara la forma jurídica más adecuada para este tipo de relación con los promotores locales.

En segundo lugar se produce una situación de dependencia del promotor local. Si el promotor local no funciona o abandona el proyecto resulta complicado garantizar su supervivencia. Ha ocurrido, por ejemplo, que después de montar el digital en una localidad el responsable local ha encontrado un empleo mejor y lo abandona, dejando al diario sin responsable y han necesitado ponerse a buscar periodistas que lo sustituyan. Esto no resulta fácil en localidades pequeñas.

En tercer lugar necesitan tener un control relativamente estrecho de los promotores locales para garantizar que actúan de acuerdo a la filosofía del proyecto original.

La cronología de creación de las cabeceras es la siguiente:

- 12/2009 - <http://www.montilladigital.com/>
- 07/2012 - <http://www.montemayordigital.com/>
- 08/2012 - <http://www.montalban-digital.com/>
- 10/2012 - <http://www.baenadigital.com/>
- 02/2013 - <http://www.doshermanasdiariodigital.com/>
- 02/2013 - <http://www.lospalaciosdiariodigital.com/> (clausurada)
- 07/2013 - <http://www.porcunadigital.com/>
- 08/2013 - <http://www.campidigital.com/>
- 09/2013 - <http://www.sanjuandelpuertodigital.com/> (clausurada)
- 11/2013 – <http://www.islacristinainformacion.com> (clausurada)
- 12/2013 - <http://www.tomaresdigital.com/>
- 01/2014 - <http://www.ginesdigital.com/> (standby)

Para atender la posible demanda de los anunciantes han creado recientemente Campaña Digital que engloba todos los pueblos de la campiña sur y este de Córdoba. Los promotores lo consideran “un soporte eminentemente publicitario, ya que no existe una conciencia de comarca entre los vecinos de estas poblaciones tan diversas”.

Uno de los problemas a los que se enfrentan en la actualidad es el de la elección de la forma jurídica. Dada la actividad de la empresa y el modelo de expansión elegido, resulta complejo seleccionar la fórmula societaria adecuada. En ninguno de los asesoramientos que han recibido les han aclarado convenientemente la forma empresarial a adoptar. En principio, parece que la sociedad cooperativa sería una fórmula correcta pero no acaban de verlo claro.

La principal dificultad estriba en regular la relación que establecen con los promotores locales que dirigen y gestionan las cabeceras, qué papel desempeñan en la toma de decisiones del negocio: ¿subcontratados?, ¿franquiciados?, ¿socios-propietarios?...

Han tenido diversas experiencias negativas en este aspecto. Personas que han abandonado el proyecto una vez montado u otras que justo antes de iniciar la actividad han informado que no disponían de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Estas irregularidades dificultan la expansión del negocio y complica la relación entre socios.

En este sentido, actualmente, se plantean cobrar una pequeña cantidad en el momento de la firma del contrato en concepto de cuota para la asociación. De esta forma al menos cubren los costes de registro del nombre y el servidor.

6.- El mercado de la prensa digital

Los diarios digitales atienden a un doble mercado. El mercado primario o de la audiencia y el mercado secundario o de los anunciantes.

La segmentación del mercado es claramente geográfica, cada cabecera atiende a las necesidades informativas específicas de cada localidad, lo mismo que ocurre con los anunciantes. De esta forma el mercado potencial dependerá del tamaño de la población y de la existencia de empresas locales.

En la siguiente tabla (tabla 1) se ofrecen datos sobre la población, las conexiones a internet y el número de actividades económicas en las diferentes localidades de la provincia de Córdoba. Se puede observar la diferencia de mercado que existe entre localidades, lo que dificulta la rentabilidad de las cabeceras de pueblos más modestos.

Además hay que tener en cuenta que la inversión publicitaria es estacional, lo que implica gestionar de forma adecuada la liquidez de la empresa. Los mejores meses son noviembre, mayo y junio, en este orden de importancia.

Una de las innovaciones que mejor resultado le ha dado a Juan Pablo y Pablo ha sido la publicación de las esquelas funerarias. Juan Pablo identificó desde el principio el potencial de la idea, no solo por constituir una fuente de ingresos estable, sino por el aumento de tráfico que podía suponer. Estuvo detrás del propietario de la funeraria más importante de la ciudad durante dos años, utilizando diferentes formas de acercamiento.

Se trataba de una persona tradicional poco proclive a los cambios. En las zonas rurales las esquelas se pegan por los muros, en las esquinas de las calles o en determinados tabloneros específicos para ello. Esto supone un trabajo arduo para los encargados de esta tarea (el número de esquelas puede ser de 100), sobre todo en los días de lluvia y frío.

MUNICIPIO	Población 2012	Variación población 07-12 (%)	Paro registrado en % s/población potencialmente activa	Líneas banda ancha	Actividades industria y construcción	Actividades comerciales mayoristas	Actividades comerciales minoristas	Actividades de restauración y bares
Montilla	23.836	0,8	16,2	4.373	470	118	536	131
Montemayor	4.123	3,5	13,9	100	70	16	75	18
Baena	20.266	-4,1	13,5	3.276	296	50	404	95
Montalbán de Córdoba	4.635	-0,2	4,9	170	75	34	106	21
PROMEDIO Córdoba	12462,91	1,07	15,06	2.334,94	164,78	42,44	221,00	62,52

Tabla.1 Datos demográficos y económicos de los pueblos de Córdoba en los que está presente el grupo. Fuente: Anuario Económico de España 2013 (La Caixa)

La persistencia de Juan Pablo acabó dando resultado y consiguió poner en marcha una sección de necrológicas en Montilla Digital.

“Llevaba dos años insistiéndole pero no conectaba con él, entonces mandé a varias personas, me busqué incluso comerciales de fuera y al final encontré una persona, que era amigo de no se quién,...total que cerró el trato. Para ello le regalamos el primer año”.

Durante el primer año publicó las esquelas gratis, con la esperanza de despertar la necesidad en los familiares de los finados. La innovación tuvo éxito y en la actualidad los familiares solicitan al funerario la publicación de las esquelas en Montilla Digital.

Hoy en día los ingresos más estables del diario son las esquelas. El dueño de la funeraria cobra un cantidad a los familiares y Montilla Digital se queda con un 40%. La principal competencia de los diarios digitales del grupo son otros medios locales, las páginas web de algunos ayuntamientos y los blogs personales.

Si nos centramos en el caso de Montilla, el principal competidor es una televisión local por cable Montilla Televisión. La presencia de este competidor influye en la fijación de las tarifas de publicidad. Los precios de la televisión son más elevados, pero con la crisis se han ido rebajando año a año, por lo que Montilla digital ha tenido que bajar también los suyos. En 2010 los precios en el diario digital

eran de 350€ al mes. En 2013 el precio es de 75 €. En el caso de la televisión en 2010 era 500€ y en 2013 es de 125 € incluida la producción del spots.

También existe una delegación de Onda Cero en Montilla con la que se disputa los anunciantes. Otro competidor es la ya citada cabecera del Diario Córdoba “La Crónica de Montilla”. Este diario ofrece información sobre la localidad pero incluye muy poca publicidad local y a un precio más elevado.

También existen un medio digital de reciente creación, Montilla Noticias, así como dos blogs poco profesionalizados como son: Montilla Abierta, un blog informativo sobre la localidad que sí compite por la publicidad local y ofrece información cercana para los ciudadanos; y Montilla Online con información y publicidad local.

Las otras cabeceras del grupo tienen un comportamiento similar, aunque en las localidades más pequeñas no existe ningún competidor.

7.- El servicio informativo

El proyecto consiste en un grupo de diarios digitales andaluces, que comparten una plataforma, un diseño y unos contenidos comunes. Sin embargo nos centraremos en explicar Montilla Digital, al ser el producto germinal a partir del cual se han diseñado el resto de la cabeceras. Todos los digitales son muy similares, teniendo en cuenta la idiosincrasia propia de cada localidad y de cada equipo de periodistas.

Montilla Digital es un periódico local, centrado en la cobertura informativa del pueblo de Montilla. Atiende a la necesidad de información local desde un enfoque muy próximo a los ciudadanos e independiente de los poderes políticos. En este sentido Juan Pablo cuenta como tuvo que renunciar a la columna que Miguel Ángel Vázquez escribía en Montilla Digital en el momento en que es nombrado Portavoz del Gobierno andaluz para evitar encasillamientos políticos.

No tener una línea editorial posicionada con ninguna de las ideología políticas dominantes le genera a los diarios algunos conflictos comerciales. Por una parte se asocia el medio con la persona (al hombre orquesta), y por otro desconciertan a los partidos políticos y al público general porque no entienden “que tú un lunes publiques una columna dándole caña a Rajoy y el martes dándole caña a Rubalcaba”

La publicación está elaborada en Blogger, la plataforma de blogs de Google, y ha ido experimentando importantes cambios desde su versión inicial en 2009 cuando nació de la reconversión del Blog “Montilla a debate”.

Algunos cambios en el diario se produjeron durante el periodo en el que Juan Pablo y Pablo cursaron el grado de Periodismo en la Facultad de Comunicación. El

blog fue desarrollado como trabajo de curso en algunas asignaturas relacionadas con las tecnologías y los proyectos periodísticos. Gracias a las apreciaciones del profesorado pudo introducir algunas mejoras sustanciales que distanciaban el producto periodístico del blog personal germinal.

“[la profesora] vio algunas cosas que eran auténticos sacrilegios desde el punto de vista periodístico, me dijo que eso lo tenía que quitar que eso no era propio de un blog. Y entonces digamos que me orientó para configurar el blog en un periódico”

Pero en algunos casos la experiencia previa de Juan Pablo en la publicación online y el análisis de la audiencia, le llevaron a tomar decisiones contrarias a las sugerencias de los académicos. Por ejemplo utilizar el servicio de Blogger en lugar de Wordpress, o el hecho de mantener la columna de opinión visible en el inicio del blog, cuando lo habitual es crear una pestaña que te lleve a opinión.

La razón por la que Montilla Digital permanece en Blogger es clara para sus promotores, según Juan Pablo “el 86% de las visitas de la publicación proceden de Google, por tanto, es muy determinante que optemos por Blogger en vez de por wordpress”

Mantener la columna de Opinión visible supone a Montilla Digital tener una media de 12000 lecturas (Juan Pablo indica que el diario Público registraba unas 1000 lecturas siendo de ámbito nacional) por lo que han decidido optar por esta organización menos jerarquizada de los contenidos.

Montilla Digital aporta valor a los lectores y anunciantes por diferentes razones:

1. Informa sobre la realidad próxima de la localidad.
2. Cuenta con colaboradores de prestigio.

La primera característica es relativamente fácil de copiar por otros periodistas que conozcan la localidad. La segunda es una ventaja más difícil de imitar. Los contactos que Juan Pablo ha establecido durante ocho años trabajando para el Grupo Joly y otros medios de comunicación le han dado acceso a diferentes personalidades públicas. Juan Pablo ha conseguido que políticos del calibre de Anguita, Moratinos, o Anasagasti colaboren en el periódico escribiendo regularmente en la sección de Opinión. El peso de estos colaboradores también otorga cierta reputación al medio de cara a los anunciantes, otras fuentes de información o colaboraciones.

La experiencia y los contactos previos le han permitido marcar la diferencia con el resto de los estudiantes de la Facultad que puedan estar interesados en desarrollar un proyecto similar.

La imagen corporativa del grupo de diarios viene definida por el nombre de la localidad acompañado del adjetivo digital inserto en un código de barras. El logotipo es el perfil (skyline) de la localidad en un trazo único de color rojo.

Diseñan un periódico con tres columnas. La información se ubica cronológicamente en la columna central (que es tres veces más ancha que cada una de las laterales). A izquierda y derecha se ubican los módulos publicitarios.

La actualización de las páginas se hace a las 12 de la noche, a las cinco de la mañana, a las 12 de la mañana y a las tres las seis de la tarde. La razón es aparecer como una publicación dinámica en el robot de google, que cada vez que hace el rastreo encuentra la página actualizada y la premia posicionando la página en los primeros lugares. Otra razón es mantener la atención informativa de la audiencia “la gente sabe que si entra cada dos o tres horillas va a ver algo nuevo”

La interacción con la audiencia se hacer mediante la gestión de comentarios. Para evitar problemas con los “trolls” exigen a la persona que quiere comentar que tenga una cuenta en gmail e identificarse a través de ella. De esta forma han pasado de 6000 comentarios a unos 70. Esto les ha supuesto la reducción de visitas pero se han ahorrado el tener que gestionar tantos comentarios y los problemas derivados de las opiniones ofensivas.

8.- Comercialización

La mayor incertidumbre en los nuevos modelos de negocios en el sector de la comunicación se encuentra en determinar las fuentes de ingreso. Los medios digitales están experimentando diferentes fórmulas: inversión publicitaria, suscripciones, donaciones, acceso premium, patrocinios, etc. Los periodistas encuestados en el Informe de la Profesión Periodística 2013 confían en un 60 % en la publicidad como principal fuente de ingresos. También se están buscando otras fórmulas como los patrocinios, micromecenazgo o venta de aplicaciones y otros productos informativos. Los promotores del grupo optan por la financiación tradicional: la inversión publicitaria.

Las características del producto informativo lo hacen muy atractivo de cara a los pequeños anunciantes locales. Los promotores carecen de formación y experiencia comercial y en un principio tampoco tenían muy claro la explotación económica del diario. Es por ello que durante el primer año, 2009, el periódico no tiene apenas ningún ingreso por publicidad.

En 2010 el periódico va ganando presencia en las tertulias de la ciudad y un avispa comercial publicitario, que trabajaba para Onda Cero le ofrece a Juan Pablo la posibilidad de vender el espacio publicitario de Montilla Digital. La inexperiencia y desconocimiento de los promotores en la gestión de la publicidad les lleva a

aceptar unas condiciones muy desfavorables: el 70% para el comercial y el 30% para Montilla Digital. Gracias a esta colaboración empieza a tener unos ingresos modestos de unos 300 €.

En cualquier caso la relación con el comercial es poco clara y poco normalizada, el control de las ventas y de los cobros está en sus manos. Además pagaba a Montilla Digital cuando consideraba oportuno. Esta persona colabora con la empresa durante todo 2010 y hasta abril de 2011.

Cuando la deuda acumulada ascendió a 1400 €, Juan Pablo decidió tomar cartas en el asunto y terminar esa relación. Busca a otra persona que desempeñe la labor comercial. Acude a un fotógrafo de prensa que carece de experiencia y formación pero que está interesado en el trabajo. Las condiciones siguen siendo las mismas 70/30. Conforme Juan Pablo va tomando conciencia de la desigualdad de esta proporción negocia con el comercial y va pasando paulatinamente al 60/40 y finalmente al 50/50.

La relación que establece con el comercial es de confianza, pero para evitar impagos o cualquier otro tipo de problemas con la gestión de cobros establecen un sistema de pago en el que el anunciante al acordar la publicidad debe pagar el 50%, cuando esa cantidad ingresa en Montilla Digital se publica el anuncio. El comercial asume el cobro del 50% restante que constituye su remuneración.

El fotógrafo-comercial en la actualidad lo que hace es subcontratar a su vez a comerciales, aunque reduce su margen al 30%, el esfuerzo que realiza es prácticamente nulo. La ventaja para Montilla Digital es que en vez de tener a una sola persona vendiendo el espacio publicitario hay cuatro y eso se nota en los ingresos.

Las grandes cuentas, como por ejemplo la Diputación de Córdoba, son gestionadas directamente por los promotores. En este caso el beneficio es todo para Montilla Digital.

Los beneficios de los promotores dependen de los ingresos publicitarios de los digitales que coordinan cada uno de ellos. Pablo recibe el 30% de todos ellos excepto de Dos Hermanas que quieren que permanezca abierto por el impacto que tiene, aunque todos los beneficios vayan al promotor local. Juan Pablo recibe el 50% de la cabecera de Montilla y en el resto de las cabeceras renuncia a su 30% excepto cuando los ingresos son considerables (más de 1000 €)

9.- El sistema de trabajo

Montilla Digital, y el resto de las cabeceras, es un periódico digital editado en la plataforma Blogger. La plantilla que se utiliza ha sido diseñada y programada por los promotores que, de forma autodidacta, han aprendido los entresijos de la

programación en html. El mantenimiento de la plataforma es responsabilidad de Juan Pablo Bellido.

La generación de contenido depende del promotor ubicado en cada localidad. Por regla general el responsable de la publicación debe de ser polivalente y se encarga de buscar la información, documentarla, hacer las fotografías y subirlas a la plataforma informativa. También se encarga de la parte comercial: vender la publicidad e incorporarla al blog. Al mismo tiempo tiene que gestionar la documentación necesaria para el funcionamiento del negocio, entre ellas la documentación contable.

Llevar a cabo todas estas tareas es relativamente fácil ya que se trata de poblaciones pequeñas, de unos 7000 habitantes. Los redactores buscan la información por la mañana recorriendo los puntos informativos de mayor interés: ayuntamiento, guardia civil, policía municipal, parroquia, etc. La distancia entre estos lugares suele ser muy pequeña. Al mismo tiempo pueden visitar a los negocios interesados en publicitarse en su espacio.

La empresa matriz gestiona el servidor y la plantilla en Blogger. También los contenidos, de ámbito territorial superior a la localidad, son aportados por la empresa matriz, ya sea información, opinión o publicidad.

Los promotores del proyecto pueden poner en marcha un periódico digital en un plazo inferior a las 24 horas. Pablo se ocupa del diseño de la estructura en html y Juan Pablo del diseño.

Durante un mes someten al periódico y al promotor local a un periodo de prueba en el que supervisan toda la información que se sube al periódico. Transcurrido ese periodo se abre el contenido a todos los ciudadanos. El principal problema operativo al que se enfrentan es que no son informáticos, por lo que la programación les lleva más tiempo de lo que debiera y puede que los resultados no sean tan excelentes como podrían serlo. Pero el volumen de negocio no les permite contratar a un especialista.

La otra dificultad la tienen en el acceso a las fuentes informativas. Al ser un medio de comunicación relativamente reciente, hay muchas instituciones que no los consideran como tal, por lo que tienen problemas para acceder a las ruedas de prensa o a las fuentes de información oficiales “hay una mancomunidad de municipios que nos vetó con el argumento de que no éramos un medio de comunicación”

Esta debilidad ya ha sido prácticamente corregida con la publicación de la “Guía de la Comunicación 2014” editada por la Asociación de la Prensa de Córdoba y en la Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía, donde ya se recogen las principales cabeceras del grupo. Para promocionar los diarios digitales los promotores utilizan dos vías:

- para el público general, las redes sociales. El 12 de abril de 2014 tienen presencia en Twitter (2.984 seguidores) y en Facebook (2.991 “me gusta”), que son las redes que le generan más visitas. En el caso de Montilla Digital también están en Google plus.
- para las fuente informativas la forma de entrada en una localidad es siguiendo a los principales colectivos, que acaban siguiéndolos a ellos también y ya luego empiezan a anunciar noticias de interés que van generando tráfico en la página del diario.

10.- Financiación

El proyecto se pone en marcha con los recursos propios de los promotores. La inversión inicial es muy baja. Solo necesitan un ordenador, una buena conexión a internet y pagar el servidor en el que alojar algunos contenidos que, por sus características, no pueden estar alojados en Blogger.

El resto de los costes son fundamentalmente el tiempo que deben dedicar en generar contenidos, mantener la plataforma y vender el espacio publicitario. Por ello es fundamental que el promotor local sea polivalente. La sostenibilidad del proyecto pasa porque sea la misma persona la que realice las funciones de fotógrafo, reportero, redactor, gestor de las redes sociales, comercial y contable. El proyecto nace por tanto sin ninguna financiación adicional a las aportaciones de los promotores.

Al tener unos costes de prestación de servicio tan bajos, aunque los ingresos (publicidad) sean escasos por el ámbito local del formato, les resulta fácil obtener rentabilidad.

Los principales costes son: el dominio que supone 10 € anuales, el banco de imágenes para el conjunto de las publicaciones que cuesta unos 150 € al mes en función de las imágenes que utilices y una póliza de seguro que cuesta 400 € anuales. A esto hay que sumar el gasto en teléfono e internet y los gastos de desplazamiento en la cobertura de las noticias y venta del espacio publicitario (es poco porque la cobertura es local). La empresa no tiene sede física.

Los ingresos provienen exclusivamente de la inversión publicitaria, ya comentada en el apartado de comercialización, la estimación de los promotores en una localidad de 7000 habitantes es de entre 1000 y 1200 € mensuales.

En la actualidad la entidad matriz sólo tiene estipulada comisión sobre la publicidad de las empresas asociadas en las cabeceras de Porcuna y Tomares. En el resto de cabeceras, los ingresos publicitarios de cada localidad son íntegros para los promotores locales. No obstante, se están planteando fijar una comisión a partir de cierto volumen de ingresos, por ejemplo a partir de los 1000 €

Los emprendedores confían en que si el grupo alcanza un tamaño adecuado tendrán acceso a la publicidad institucional. Con la actual estructura de costes calculan que con la inversión que la Junta de Andalucía hace un día en el Diario de Sevilla podrían mantener las 10 cabeceras durante un mes.

11.- Organización y recursos humanos

La estructura empresarial del grupo de cabeceras es muy simple. La Asociación de Innovadores Sociales "COMUNICA" es la que ampara a todas las cabeceras.

Los contenidos comunes que comparten todos los digitales: las columnas de opinión, las noticias de provincia, las noticias regionales, el cine, el manga, los videojuegos, etc., son gestionados por Juan Pablo y Pablo, es decir ellos se encargan de subirlos a la plataforma y programarlos para secuenciar su publicación.

Las cabeceras se las reparten geográficamente. Juan Pablo se encarga de Montilla, Montemayor, Montalbán, Baena y Campiña Digital. Mientras que Pablo hace lo propio con Dos Hermanas, Porcuna y Tomares.

Cada promotor local es responsable de la generación de contenidos y de la captación de publicidad en su localidad. Existe una supervisión general por parte de Juan Pablo y Pablo, que en función de la experiencia acumulada de los redactores va disminuyendo. Los promotores locales para iniciar el proyecto deben asociarse a COMUNICA pagando una cuota de 50 euros, de forma que se aumenta su compromiso con el grupo. La organización no tiene sede física, cada trabajador actúa desde su casa.

Una de las principales críticas que le hicieron desde la CTA al plan de negocio es el elevado grado de informalidad en el que se basan las relaciones en la empresa. Todo se hace en plan "amigos", a base de intercambio de favores. No existe una gestión profesional de la organización, ni una especialización del trabajo.

Respecto a la captación de socios locales, Montilla Digital tiene una forma singular de hacerlo.

Aprovecha su presencia en las aulas universitarias como estudiantes para detectar a los estudiantes que dominaban alguna parcela de interés e invitarles a colaborar en el proyecto "yo veía en clase un compañero que controlaba de manga, que yo no tengo ni idea, ni me gusta, ni me interesa, pero bueno, yo creo que puede haber gente que le interese. Pues yo le ofrecía que escribiera, entonces así hice la red de colaboradores que salen de la facultad". También les pedía la colaboración a profesores que consideraban que podían aportar valor a la publicación. Muchos le han dicho que no, pero otros han aceptado y ha ido enriqueciendo la red de

colaboradores. Al mismo tiempo han ido presentando el proyecto por las aulas y ofreciendo la plataforma para crear nuevas cabeceras.

12.- Conclusiones

Emprender en las empresas de comunicación es la principal alternativa para encontrar empleo que tienen los recién graduados en periodismo. El sector de los medios de comunicación tradicionales está en la fase de declive, pero tomando como base las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se abre un amplio abanico de oportunidades.

Las TIC han abaratado los costes de inicio de las actividades informativas y su mantenimiento. Este hecho permite que sean rentables negocios que tradicionalmente serían inviables por la necesidad de economías de escala.

El crecimiento del uso de los teléfonos inteligentes y las tabletas aumenta considerablemente el tamaño de las audiencias y va modificando los hábitos de consumo de información. Los menores costes de la producción y difusión de la información contribuyen a que el precio de la publicidad sea asequible para los pequeños comercios locales.

La facilidad de reproducir el modelo de negocio en otras zonas geográficas permite la expansión rápida de la red de diarios y contribuye en que aparezcan economías de escala. A este factor se suma la facilidad de encontrar personal cualificado que sustente este crecimiento por el elevado número de jóvenes universitarios que están desempleados.

La red de diarios digitales que nacen a partir de Montilla Digital es un buen ejemplo de emprendimiento en el sector donde se refleja las carencias formativas de los egresados en temas empresariales y los fallos del ecosistema del emprendimiento que de amplio, diverso y complejo que es resulta ineficiente para resolver las necesidades reales de los emprendedores.

Bibliografía

AEDE (2014). *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2014*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.

APM (2013). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2013*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

Caro, F.J. (2007). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: McGraw-Hill

La Caixa (2013). *Anuario Económico de España 2013*. Disponible en: <http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com/java/X?cgi=caixa.anuari99.util.ChangeLanguage&lang=esp>



