

www.miequipo.com (A)¹

En diciembre de 2001 Joaquín Soto se planteaba seriamente la difícil decisión de abandonar el portal de Internet que había creado y al que había dedicado todos sus ahorros y los dos últimos años de su vida.

www.miequipo.com era un portal de Internet especializado en informar sobre equipos de la Segunda División B del fútbol español, categoría formada por 80 equipos distribuidos en 4 grupos. Era el único portal de Internet y también el único medio en cualquier soporte dedicado en exclusiva a esta categoría. En aquel momento había alcanzado la cifra de 350.000 visitas mensuales, lo que constituía un número importante para un portal especializado, pero había acumulado pérdidas desde su inicio en el año 2000.

Joaquín, de 41 años y padre de seis hijos, veía cómo los recursos invertidos se agotaban y los ingresos no terminaban de llegar en la forma esperada. Había llegado el momento de decidir si seguía apostando por este proyecto o debía dedicar sus energías profesionales a buscar una fuentes de ingresos más estable para él y su familia.

¹ Caso preparado por el Profesor Manuel González-Toruño con la colaboración de D. Javier Guerra-Librero, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada.

ANTECEDENTES

Tras terminar los estudios de bachillerato Joaquín estudió en Cádiz donde obtuvo el título de Piloto de la Marina Mercante. Al conocer a su novia y, animado por ella, se decidió a estudiar otra carrera que no le obligara a largas ausencias por motivos profesionales y así fue como obtuvo su licenciatura en Derecho.

En 1987, al poco de terminar los estudios, empezó a trabajar en la consultora de inversiones CFA Mercado S.A. Pasado algún tiempo, el único propietario ofreció participaciones minoritarias a Joaquín y otro empleado, convirtiéndose así en uno de los tres socios, con una participación del 15%. Aquí Joaquín colgó la toga y, aunque su formación jurídica le era útil para la negociación y elaboración de contratos, se metió de lleno en el mundo de la administración de empresas.

CFA gestionaba capital de clientes nacionales y extranjeros que deseaban invertir en proyectos sin tener su propio equipo de gestión. Los proyectos en los que trabajaron fueron de lo más variado: promociones inmobiliarias, campos de golf, presentación a concursos para obtener la concesión de un hipódromo o de un casino de juegos, reflatamiento de una fábrica de componentes de automoción, etc. En todos ellos, CFA asumía la gestión directamente, o subcontratando parte de ella, pero siendo el único responsable ante su cliente inversor. Por su posterior influencia en la decisión de crear el portal de Internet, cabe destacar que entre 1.998 y 2000 Joaquín estuvo implicado en proyectos relacionados con medios de comunicación. Asumió la gerencia regional de Diario 16, - un periódico nacional con graves dificultades que acabaría desapareciendo -, y dirigió el lanzamiento de una nueva publicación diaria, Diario de Andalucía, que pretendía hacerse un hueco en Sevilla junto a otros diarios de gran tradición como ABC o El Correo de Andalucía.

En los últimos años de su trabajo en CFA, Joaquín no estuvo de acuerdo con sus socios en varias decisiones referidas a la manera de configurar la empresa y al tipo de negocios en los que se estaban involucrando; sin embargo, su 15% era poco decisivo a la hora de resolver el sentido de estas desavenencias. Por ello, hacia 1.999 empezó a rondarle la idea de abandonar la empresa. Entre las distintas alternativas que se planteó estaba la de crear su propia empresa.

¿Y por qué no algo relacionado con Internet?, pensó Joaquín. En el primer trimestre del año 2000 el fenómeno Internet estaba en plena ebullición. A diario aparecían noticias alentadoras sobre lo que dio en llamarse “la nueva economía”: las fuertes subidas en las cotizaciones de este tipo de compañías y las inmensas plusvalías que los fundadores de páginas web y portales obtenían al vender su negocio. La “burbuja tecnológica” estaba en pleno apogeo y cualquier proyecto que oliese a Internet era rápidamente respaldado. Las grandes empresas habían entrado en una carrera desenfrenada en Internet y no dudaban en pagar cifras millonarias por posicionarse en ese nuevo medio.

LA IDEA DE NEGOCIO

La idea se gestó poco a poco. El germen fue una conversación que mantuvo con unos periodistas durante la época en la que ocupaba la gerencia de los periódicos. A algunos de los que estaban más introducidos en lo que era Internet, preguntó dónde podría haber negocio dentro de la Red. La respuesta era bastante unánime: en temas relacionados con sexo o en fútbol. Joaquín no consideró la primera opción, por lo que se centró en la segunda. Descubrió que ya existían numerosos portales dedicados al fútbol profesional y que los más importantes y visitados pertenecían a diarios o grupos mediáticos de gran potencia económica como Marca, LibreDirecto, Sportec, y así hasta una docena.

Dándole vueltas a estas ideas, recordó el pequeño negocio que había montado su amigo el periodista Manuel Porcel, que era natural de Écija (Sevilla), la misma población natal de Joaquín. Manuel había fundado la revista “La Tribuna Deportiva”, con información exclusivamente sobre el equipo del Écija Balompié y el mundo que le rodeaba. Era de distribución gratuita, se repartía quincenalmente en el estadio del Écija los días en que se celebraba un partido y se mantenía exclusivamente con los ingresos de publicidad de los comercios de la localidad. Con una tirada de 1.000 ejemplares obtenía unos ingresos por publicidad de 1.800 euros al mes. Éstos permitieron a Manuel, padre de tres hijos, dejar su trabajo y dedicarse de forma exclusiva a la revista.

Joaquín realizó algunas indagaciones. Concluyó que la Segunda División B era un mercado aún por explotar, un nicho de mercado al que no se le había prestado atención mediática y que contaba con aficionados menos numerosos, pero tan fieles y apasionados, como los de Primera y Segunda A. Según los propios clubs, el número de seguidores se estimaba en unos 240.000, cifra que se obtenía de multiplicar los 80 equipos por 3.000 aficionados de media; de ellos, un tercio eran abonados y el resto no abonados.

Ningún medio deportivo cubría este mundo; tan sólo aparecían breves reseñas en la prensa o radio nacional, así como crónicas de medios locales que informaban del equipo de la localidad en cuestión, pero dejaban en el tintero mucha información. Además, ninguno hacía un seguimiento detallado al resto de los equipos. Igualmente, se dio cuenta que ninguno de los portales de Internet sobre fútbol informaba de la categoría de Segunda B.

Joaquín lo veía claro: quería hacer lo mismo que hacía su amigo Manuel, pero en Internet y, además, como el medio lo permitía, ampliarlo a los ochenta equipos que formaban la Segunda División B. Aunque sabía que este modelo había funcionado en el mundo real, intuía las peculiaridades de Internet como modelo de negocio. Conocía que el internauta² no estaba acostumbrado a pagar por los servicios o por la información ofrecida. Las páginas que establecían cuota de suscripción o cobraban por determinados servicios experimentaban un importante descenso en el número de visitas, factor que se consideraba clave para determinar su valor. Teniendo todo esto presente, finalmente concretó la idea: la creación de un diario digital especializado en los equipos de Segunda División B financiado exclusivamente con publicidad.

² Utilizaremos indistintamente las palabras internauta o navegante, para denominar a los usuarios de Internet.