

www.miequipo.com (B)¹

LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

Las Navidades de 2001 fueron muy duras para Joaquín Soto.

Ante la falta de ingresos, si quería continuar con la actividad, lo primero era ver cómo recortar gastos. Dando vueltas a las posibilidades, se le ocurrió preguntar al experto que le había hecho el desarrollo informático, si podría reconstruirse de tal manera que los corresponsales editaran directamente sus páginas sin necesidad de que lo hicieran los redactores de la central. Para ello, tuvo que hacer un último esfuerzo económico e invirtió 4.200 euros en un programa informático que automatizaba la maquetación y el formato de las crónicas. Con este nuevo sistema, los corresponsales accedían mediante una clave al servidor y a sus respectivas páginas web desde su localidad de trabajo, escribiendo la crónica o transcribiendo las entrevistas directamente tal como aparecería en la Red, tras un pequeño chequeo desde la Central. Además del propio emprendedor, quedó un único redactor, despidiendo a los otros cuatro.

Aún con este recorte tan señalado de gastos generales, los números no salían. Le quedaba otra fuente de gastos importantes: los corresponsales. Si bien el coste de las crónicas era bastante bajo, cuando se multiplicaba por 80 personas y varias crónicas al mes, el montante no era pequeño. Fue entonces cuando le surgió la idea de dar un cambio radical al modelo de negocio de la empresa: intentaría convertir a los corresponsales en franquiciados y de una fuente de costes, pasarían a serlo de ingresos.

Esto se le ocurrió teniendo muy presente el modelo que le inspiró en sus inicios: la Tribuna Deportiva de Écija y la publicidad local. Sin embargo, a él le era muy difícil llegar a los comercios y empresas de 80 poblaciones distribuidos por toda España. La idea de contratar comerciales profesionales no le terminaba de convencer, cuando su problema eran los gastos. ¿Por qué no aprovechar a los propios corresponsales para que vendiesen la publicidad? Al fin y al cabo ellos estaban cerca de las empresas locales.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el Profesor Manuel González-Toruño con la colaboración de D. Javier Guerra-Librero, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Septiembre de 2002, Ediciones Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

El nuevo diseño cobró forma y a partir de enero del 2002 dio un vuelco espectacular a la filosofía de la empresa. Los corresponsales ya no serían colaboradores remunerados, sino “franquiciados”, se convertirían en “editores” y explotarán las páginas de su equipo como un empresario. Ellos se encargarían de seguir dotando de contenido al medio, a la vez que buscarían la publicidad en su ciudad estableciendo sus propias tarifas a partir de las facilitadas por la Central con carácter orientativo. Tendrían que cambiar la mentalidad de asalariado por la de emprendedor. Joaquín pensó que sería mucho más factible llegar a los comercios o empresas de 80 ciudades así, que hacerlo desde una sede central con el inconveniente de la distancia y falta de contacto humano. De sus ingresos tendrían que pagar un porcentaje al “franquiciador”, esto es, a www.miequipo.com, en concepto de canon.

El propio Joaquín se limitaría a buscar publicidad para la página de entrada general y las cuatro de portada de Grupo, así como a mejorar cada vez más la herramienta que ponía en mano de los franquiciados. Con esta idea podría conseguir llevar el negocio con mínimos costes.

Empezó a plantárselo como prueba a los cinco corresponsales con los que tenía más confianza a los que ofreció el 50% de los ingresos que ellos obtuvieran. Esto suponía que con la venta de dos anuncios mensuales ya superarían lo que venían ganando de media por cuatro entrevistas, cuatro previas y cuatro crónicas. (Las páginas de cada equipo tenían espacio suficiente para 12 ó 14 anuncios) Aunque dejarían de cobrar un sueldo fijo, estos corresponsales pensaron que podían ganar más dinero y aceptaron.

Tras esta buena acogida planteó el tema a resto de corresponsales. Para ello preparó una nota interior que distribuyó por correo electrónico explicando la nueva situación. De los 80 corresponsales 40 acogieron la idea positivamente. A los cuarenta que no aceptaron el nuevo sistema se les comunicó que por ahora no iban a poder cobrar las crónicas hasta que la situación financiera no mejorase. Algunos se fueron inmediatamente y otros se quedaron trabajando a la espera de tiempos mejores, pero como estos tiempos no parecían llegar al final los 40 abandonaron.

En junio ya había conseguido restituir a parte de los que habían abandonado la empresa; en total tenía 60 franquiciados. Los 20 equipos que quedaban por cubrir estaban al cargo del redactor de la central ayudado por cuatro franquiciados, uno por cada grupo de Segunda División B. Ellos se ganaban un suplemento por esta labor de apoyo y, además del seguimiento de los equipos sin franquiciados, incluían las noticias generales del grupo. La información que se recogía de los equipos sin franquiciados era menor, pero suficiente para continuar ofreciendo la gama completa de los ochenta equipos.

El primer problema al que se enfrentó Joaquín en esta nueva situación fue la falta de formación comercial de los franquiciados. Éstos eran periodistas, no vendedores, y lo que sabían hacer era escribir crónicas. El cambio fue demasiado fuerte: casi ninguno se había enfrentado jamás al mundo comercial. Se les ofrecía apoyo desde la central entregándoles formularios y contratos, dándoles sugerencias e indicándoles tarifas orientativas aunque ellos tenían la libertad de cobrar más o menos por los patrocinios. Pese a ello, en los primeros meses sólo una quinta parte fue capaz de vender algo. Para incentivar más y a petición de alguno de ellos pasó a ofrecer a todos el 80% de los ingresos de publicidad que consiguiesen, siendo el 20% para la empresa como canon de franquicia. De esta forma pretendía también que se involucrasen más en el proyecto y sintiesen el negocio como propio.

Aún con estos cambios había un 80% de corresponsales que no obtenían ingresos, o ganaban muy poco. ¿Por qué seguían entonces trabajando como corresponsales? Algunos por entretenimiento, otros por currículum como periodistas. El perfil de los corresponsales era el de jóvenes, con edades comprendidas entre los 27 y los 35 años, que vivían con pocos ingresos. Joaquín se planteaba sustituir a los que no llegaban a generar ingresos por gente con un perfil más comercial, aunque también deberían saber escribir de forma amena.

LA EMPRESA, EL ENTORNO Y ALTERNATIVAS DE NEGOCIO

En aquella primera mitad del año 2.002 se había conseguido reducir los costes al mínimo: el alquiler, los sueldos, la luz y el teléfono. La empresa empezaba a tomar la nueva forma: los franquiciados, aunque apenas vendían, se estaban involucrando más, e incluso alguno le había comentado que echaba de menos más comunicación interna entre ellos para conocerse, cambiar impresiones, tener sentimiento de grupo y no caminar solos. Con una Intranet podrían poner en común experiencias además de estrechar los vínculos con el portal, pero ¿correría Joaquín el riesgo de que tomaran demasiado poder en la empresa? ¿Podrían llegar a ponerse de acuerdo e independizarse? ¿Tenía el trabajo en equipo en esta situación más ventajas o más inconvenientes?

El crecimiento de usuarios de Internet era indudable y mayor al de cualquier otro medio (en el **Anexo 1** se recoge un estudio sobre la audiencia general de medios); sin embargo la realidad se mostraba obstinada y la apuesta de los anunciantes por Internet estaba en mínimos.

Dadas las dificultades para obtener ingresos por publicidad Joaquín se planteaba cualquier fuente alternativa de ingresos, como la venta por correo electrónico, intermediar apuestas entre los seguidores de la página o cobrar a los internautas una suscripción para acceder a la información. Cada una de estas vías, además de requerir nuevos esfuerzos personales y económicos para su implantación en un momento en el que ambos se encontraban al límite, presentaban serias dudas.

- El comercio electrónico tenía sus propias dificultades, incluso para las empresas creadas desde el principio con este objetivo primordial, lo cual no era el caso de **miequipo.com**
- En el mundo de las apuestas pensaba que quizás podría crear algo así como una “porra” entre los seguidores de los equipos. En esta línea había tenido una pequeña experiencia indirecta. El portal británico de apuestas deportivas **sportingbet.com** le propuso poner un anuncio gratuito con un enlace. Cualquier persona que accediera a ellos desde la página de **miequipo.com** y apostara, le reportaría a la empresa de Joaquín el 20% de los beneficios obtenidos. Era la época de los campeonatos mundiales de fútbol y a través de su portal llegaron a apostar 900 internautas, principalmente sobre qué selección ganaría dicho campeonato, generándole unos ingresos de 100 euros en un mes. Joaquín se planteó entonces crear su propia “porra” y por ello decidió no continuar el acuerdo.
- En cuanto al cobro de suscripciones, se trataría de intentar cobrar a los lectores para tener acceso a una información que, hasta ahora, se les había ofrecido gratuitamente. En general, este era un paso incierto y delicado. Algunas experiencias en el mundo de los diarios digitales que habían puesto cuota para tener acceso, les había llevado a una