



**Universidad  
de La Laguna**

**Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Periodismo**

**CREACIÓN DE UN MEDIO DIGITAL ESPECIALIZADO EN EL  
DEPORTE ADAPTADO EN ESPAÑA**

**Alumnas: Paula M<sup>a</sup> Peña Suárez y Sara Toj Pérez**

**Tutor: Dr. Benigno León Felipe**

**Curso académico  
2019/2020**

## **Resumen**

El deporte adaptado es una modalidad deportiva que, como su propio nombre indica, presenta modificaciones en sus reglamentos y prácticas para moldearse a las necesidades que demandan las personas que realizan este tipo de ejercicio. De esta forma, aquellos individuos que presentan alguna discapacidad pueden mantenerse activos y mejorar su calidad de vida.

En España existen distintas federaciones y equipos que trabajan diariamente. Entrenan en diversas categorías, participan en torneos o competiciones, desarrollan iniciativas a lo largo y ancho del territorio español e, incluso, algunos de estos deportistas llegan hasta las Paraolimpiadas. Sin embargo, no existe ningún medio de comunicación que dé cobertura de forma continua y especializada a todo el trabajo que se lleva a cabo durante meses de preparación.

Por tanto, *Adaptanet* es un medio de comunicación digital que se crea con el objetivo de ofrecer una información de calidad a todos los implicados en el deporte adaptado, aficionados y aquellos que estén interesados. Así, uno de nuestros propósitos es conseguir dar mayor visibilidad a este colectivo de la sociedad y ayudar a que favorezca a la inclusión de este.

**Palabras clave:** deporte adaptado, personas con discapacidad, Paraolimpiadas, diario digital.

## **Abstract**

Adapted sport is a sport modality that, as its name indicates, presents modifications in its regulations and practices stick to the needs that people who perform this type of exercise demand. In this way, those individuals who have a disability can remain active and improve their quality of life.

In Spain there are different federations and teams that work daily. They train in different categories, participate in tournaments or competitions, develop initiatives throughout Spain and some of these sportsmen even go as far as the Paralympics. However, there is no media that gives continuous and specialized coverage to all the work carried out during months of preparation.

Therefore, *Adaptanet* is a digital media that was created with the aim of providing quality information to all those involved in adapted sport, fans and those who are interested. Thus, one of our purposes is to give greater visibility to this group of society and help to promote their inclusion.

**Key words:** adapted sport, people with disabilities, Paralympic games, digital newspaper.

## *Índice de contenidos*

<b>1. Introducción</b>	
1.1 Justificación	5
1.2 Metodología	6
<b>2. Objetivos e hipótesis</b>	8
<b>3. Marco teórico</b>	
3.1 Las <i>startups</i>	10
3.2 Nuevos perfiles profesionales	11
3.3 El emprendimiento: crear iniciativas en las universidades	13
3.4 Las narrativas digitales	14
3.5 El deporte adaptado	16
<b>4. Antecedentes y estado de la cuestión</b>	
4.1 Historia y evolución del deporte adaptado	18
4.2 Influencia de los medios de comunicación y su papel en esta cuestión	20
4.3 Deporte y discapacidad en España	24
<b>5. Análisis del mercado</b>	
5.1 Información básica del mercado	27
5.2 Análisis de la competencia	28
<b>6. Modelo de negocio</b>	31
<b>7. Presentación del Lienzo de Álex Osterwalder</b>	32
7.1 Segmento de clientes	32
7.2 Propuesta de valor	40
7.3 Canales de distribución y comunicación	42
7.4 Relación con el cliente	43
7.5 Flujos de ingresos	44
7.6 Recursos clave	45
7.7 Actividades clave	48
7.8 Alianzas	55
7.9 Estructura de costes	57
<b>8. Conclusiones</b>	59
<b>9. Anexos</b>	59
<b>10. Referencias bibliográficas</b>	62

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación**

En la actualidad, en casi cuatro millones de hogares españoles reside al menos una persona con discapacidad. En concreto, en Canarias la cifra se eleva a 240.000 personas, según datos de la “Encuesta de Discapacidad, Autonomía y situaciones de Dependencia” realizada por el Instituto Nacional de Estadística de 2008. No obstante, al no tener datos actualizados, lo más probable es que estas cifras hayan variado. Para muchos de estos individuos la práctica de algún deporte contribuye, sin lugar a duda, a mejorar su calidad de vida, tanto física como psíquica y social.

Aunque no hay datos exactos del número de deportistas, hay que tener en cuenta que cada Comunidad Autónoma cuenta con sus federaciones, así como clubes de diversos tipos de deportes, por lo que hablamos de un sector que engloba a miles de personas en España. De esta forma, a pesar de que los medios de comunicación ofrecen contenidos relacionados, solo lo hacen cuando ocurre algún hecho reseñable o en época de Juegos Paralímpicos. Por tanto, no existe continuidad.

La parte dedicada al deporte en los medios de comunicación está claramente liderada por el deporte estrella para muchos: el fútbol. Muchas otras competiciones quedan en un segundo plano o solo se les conceden unos segundos. Es cierto que, hoy en día, existen portales web, revistas y otro tipo de publicaciones que dan cobertura a aquellas modalidades consideradas “minoritarias”, pero con el medio que pretendemos crear queremos dar un paso más allá.

De esta forma, contribuiremos a dar una mayor visibilidad al deporte adaptado ya que consideramos que se ofrece a la opinión pública una información superficial sobre él. Todo ello a pesar de que existe una gran cantidad de deportes englobados dentro de este sector y en los cuales se realizan competiciones y eventos con relativa frecuencia.

Consideramos, por tanto, que existe una oportunidad de negocio al respecto y que la sociedad y, más concretamente, el sector de personas implicadas de una forma u otra con el deporte adaptado, demanda información de calidad, rigurosa y especializada sobre qué es y cómo se desarrolla esta modalidad en nuestro país.

## 1.2 Metodología

Para la elaboración de este trabajo, la metodología que llevaremos a cabo será la siguiente:

En primer lugar, definiremos los objetivos que queremos alcanzar con la puesta en marcha de nuestro proyecto, así como las hipótesis sobre lo que nos encontraremos a la hora de realizar nuestro trabajo.

Por otro lado, investigaremos en qué consisten conceptos como las *startups*, los nuevos perfiles profesionales, las narrativas digitales, el emprendimiento y el deporte adaptado. Así, conoceremos mejor aspectos básicos que pondrán las bases de nuestro proyecto.

De la misma forma, realizaremos un apartado de Antecedentes y estado de la cuestión en el que investigaremos los orígenes del deporte adaptado, su evolución y situación actual en nuestro país. Para este epígrafe, elaboraremos entrevistas a distintos profesionales del ámbito en cuestión para que nos den su visión acerca del tema.

- Miguel A. García Alfaro (Madrid, 1961). Es el director General de la Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro constituida en el año 1968. Está declarada de utilidad pública y adscrita al Consejo Superior de Deportes (Subdirección General Alta Competición) y al Comité Paralímpico Español. Puede representar a España en actividad y competiciones deportivas oficiales de carácter internacional celebradas fuera y dentro del territorio nacional.
- Javier Hernández (Zaragoza, 1979). Licenciado en Comunicación Audiovisual por la Universidad Autónoma de Barcelona (2001). Ha ejercido como periodista en *Heraldo de Aragón*, *Diario AS*, *Marca*, *Teledporte* y *Cadena SER*. También es entrenador de fútbol titulado por la Federación Argentina y director deportivo por la Federación Española. Diploma paralímpico como nadador en los Juegos de Londres 2012.
- Inmaculada Rius Sanchis (Aldaya, 1961). Profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información en la Universidad CEU Cardenal Herrera (Valencia). Forma parte de un Grupo de investigación en Discapacidad y Comunicación (GIDYC) de esta Universidad que aborda temas como: los medios de comunicación y discapacidad o el tratamiento periodístico de los Juegos Paralímpicos.

Además, tenemos que conocer el mercado en el que nos introduciremos. De esta forma, haremos un estudio del entorno y analizaremos a nuestra principal competencia para determinar qué se está haciendo mal, de qué forma podemos mejorar ese contenido y cómo podremos diferenciarnos del mismo.

Por otro lado, crearemos una propuesta de valor. En ella estarán integrados los puntos que definirán nuestro trabajo, lo que haremos que nos diferencie del resto. En este apartado, entran en juego aspectos como las tareas que el cliente quiere hacer o tiene que resolver, las desventajas a las que se enfrenta, lo que espera de nosotros, la descripción del producto que resolvemos y, por consiguiente, de qué forma le podremos ayudar a satisfacer sus necesidades y cómo les beneficiaremos.

De la misma forma, debemos tener bien estipulado nuestro modelo de negocio. Para ello, utilizaremos el método de lienzo de Alexander Osterwalder. Esta herramienta nos ayudará a definir nuestro negocio. Así, nos basaremos en aspectos como la delimitación del segmento de clientes al que nos vamos a dirigir; el canal o canales a través de los cuales difundiremos nuestro contenido; la relación que tendremos con ellos; el flujo de ingresos que recibiremos; nuestras actividades y recursos clave, indispensables para lograr nuestros objetivos; la red de *partners* o alianzas que mantendremos con otros profesionales en nuestra actividad profesional; y, por último, la estructura de costes, a la que tendremos que hacer frente.

Finalmente, analizaremos todas las conclusiones a las que hemos llegado y demostraremos la viabilidad de un proyecto de estas características.

## **2. Objetivos e hipótesis**

En primer lugar, definiremos a la misión como la razón de la existencia de una empresa. Es el elemento constituyente de una empresa y, dependiendo de cómo se materialice influirá en los fines, objetivos y estrategias.

Podemos distinguir dos tipos de misiones. Por un lado, la general y, por otro, la específica. Con respecto a la general, nos centraremos en dar visibilidad y valor al deporte adaptado que se desarrolla en los diferentes territorios de España. Así, lograremos fomentar la inclusión de este colectivo en la sociedad.

En cuanto a la misión específica, queremos ofrecer a nuestro público una visión o perspectiva del deporte adaptado diferente a la que reflejan el resto de los medios de comunicación. Para ello, destacará el trabajo hecho en profundidad. Las publicaciones detallarán tanto lo positivo como lo negativo de esta modalidad, lo que ocurre en el día a día. De esta forma, queremos que los ciudadanos tengan todo tipo de conocimientos sobre esta temática para que, en consecuencia, puedan formar una opinión crítica al respecto.

De la misma forma, los fines son aquellos logros que la empresa quiere conseguir para hacer realidad su misión, la razón de su existencia. Uno de nuestros fines es acabar con la carencia informativa que presentan los medios de comunicación (a nivel local, regional y nacional) sobre el deporte adaptado.

Por otro lado, queremos darle importancia al papel que juegan todos los profesionales que trabajan en la sombra: cuerpo técnico, médicos, soporte sanitario, etc. A ellos, en diversas ocasiones, no se les reconoce su constancia y esfuerzo. Así nos lo han reflejado algunos de los entrevistados para este trabajo, ya que consideran que son el “colectivo olvidado”. Mediante su labor, los deportistas alcanzan premios, algo de lo que siempre se hacen eco en las parrillas informativas, pero, también, les ayudan a lograr beneficios físicos y psicológicos, aspecto que creemos que se deja de lado en los contenidos que se publican en la actualidad.

Además, queremos elaborar un contenido que no caiga en el sensacionalismo ni en el paternalismo. Siempre nos centramos en el esfuerzo de los deportistas y hablamos sobre historias de superación. No obstante, solo se destaca la “discapacidad” que presentan.



Queremos tratar estos temas desde el respeto y la normalidad, por lo que es necesaria una información especializada y neutra.

De la misma forma, al ser un medio dirigido a un público con diferentes tipos de dificultades a la hora de asimilar la información, uno de nuestros objetivos digitales es poder llegar a ellos en su totalidad. Por tanto, uno de nuestros fines será construir diferentes formatos sobre los contenidos de nuestro diario. Así, existirán diferentes versiones adaptadas a personas sordas, ciegas, etc.

Queremos ir más allá. No queremos centrarnos únicamente en casos y hechos puntuales, ni limitar nuestro trabajo en crónicas o noticias sobre eventos deportivos. Apostaremos por reportajes de investigación en los que podamos conocer cuál es la situación real del deporte adaptado, así como por otros géneros periodísticos como la opinión, algo que no se ve actualmente en los medios de comunicación.

### 3. Marco teórico

#### 3.1 Las *startups*

En una era tecnológica como en la que estamos sumergidos, los medios de comunicación también han tenido que adaptarse. Esto ha generado un clima idóneo para que surjan empresas periodísticas, disminuyendo “las barreras de entrada a nuevos actores” (Pastor, Alba, 2018: 560). Actualmente, varios autores afirman que en los últimos años se han producido importantes cambios en el mundo del periodismo, desarrollándose así la denominada cultura *startup* (Deuze y Witschge, 2017: 11; Küng, 2015; Gynnild, 2013: 720) (citado en Pastor y Alba, 2018:560).

Para Blank y Dorf (2012), la *startup* es un “pequeño proyecto en busca de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable”. Además, señalan que hay cinco tipos: pequeños negocios, orientados a los servicios; *startup* escalable, que comienza con una idea innovadora y crea un modelo de negocio diseñado para convertir a la compañía en una empresa de alto crecimiento rentable; *startup* comparable, donde se crea un producto y luego se vende a una entidad más grande; gran compañía, la cual se dedica a crear nuevos productos para nuevos mercados; y el emprendimiento social, que se usa para construir organizaciones no lucrativas innovadoras en todo el mundo. Se trata de encontrar soluciones en lugar de obtener una ganancia (Garzón, 2013).

La persona que toma la decisión de fundar una *startup* busca crear algo innovador (Carlson y Usher, 2016). Son iniciativas relacionadas con lo tecnológico, ya que están en conexión directa con el mundo de Internet (Montoya Pineda, 2016:144).

Además, los profesionales que emprenden proyectos de este tipo utilizan un método llamado *lean startup* (Ries,2011). En él se plantea una hipótesis en la que determinadas personas tienen un problema que tratan de resolver. “La idea se pone en marcha con la introducción en el mercado de un mínimo producto viable, que sirve para evaluar la pertinencia de la hipótesis y la adecuación del producto a la necesidad de los usuarios, y pivotar si no se cumplen los objetivos establecidos” (Carvajal, 2015: 53).

También, se usa el conocido *lean canvas*. Diseñado por Osterwalder y Pigneur (2009), con él se plantea la idea de modelo de negocio de manera muy visual en un lienzo compuesto por los

siguientes apartados: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, actividades clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Maurya, 2012). Autores como Maurya han hecho su propia adaptación. Este “propone una optimización del modelo original en la que se enfoca en la solución del problema” (Ferrera-Herrera, 2016).

En el análisis *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos* (2016) se realizan algunas conclusiones sobre el uso de este método. Por ejemplo, se dice que “el modelo de negocio Canvas es un referente para emprendedores y grandes compañías, pues ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios en la que se sobrevaloraba un extenso plan de negocios, desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionista”.

Por otro lado, del artículo *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*, de Canós-Darós y Santandreu-Mascarell (2014), se extrajo que las empresas que utilizan el modelo del lienzo presentan una mayor flexibilidad y resultados más eficientes, por lo que están abiertas a cambios y se pueden adecuar al mercado que quieran y aprovechar la situación que se esté viviendo.

Para ello, se caracterizan por materializarse en plantillas poco numerosas, inexistencia de redacciones físicas al uso, así como el perfil multidisciplinar de los periodistas y la variedad de profesionales especializados en diversos ámbitos (García-Avilés *et al.*, 2016: 221; Pavlik, 2013: 187; Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015: 455), y multidisciplinariedad y complementación entre los perfiles profesionales que las componen (De Lara González, 2015: 140)” (citado en Pastor, Alba, 2018: 562).

Por otro lado, los que llevan a cabo estos proyectos, los emprendedores, tienen una mente abierta e innovadora (Gynnild, 2013). “En este sentido, Prenger y Deuze (2017: 244-246) afirman que la percepción de los cambios como oportunidades y no como amenazas (Küng, 2017: 173), así como la extroversión, la autoridad carismática y la reputación previa de los profesionales influyen de forma positiva en la puesta en marcha de estos proyectos”.

### **3.2. Nuevos perfiles profesionales**

Como hemos podido ver, el panorama informativo actual está en constante movimiento, sumergido en diversos cambios. De esta forma, los profesionales de la comunicación también

han tenido que adaptarse a las nuevas tendencias. Esto hace que se hable de un cambio total en el que se tiene que dominar nuevos lenguajes, características y comportamientos de los usuarios, así como nuevos esquemas de producción en donde se combinan el texto, el audio y el vídeo bajo una nueva forma de contar historias (Barrios Rubio, Andrés, & Zambrano Ayala, William Ricardo, 2015).

Yuste y Cabrera (2014: 65-73) consideran que en el mercado de la información se han generado nuevos perfiles profesionales del periodista. Entre ellos, podemos destacar: arquitecto de la información, el *community manager*, *copy*, digitalizador, diseñador web, editor de web, especialista en *marketing* digital, experto en accesibilidad, experto en SEM y SEO, realizador de vídeo, responsable de contenido, guionista multimedia, maquetador y responsable de reputación digital.

Algunas de estas figuras han cobrado gran importancia en las empresas de hoy en día. Por ejemplo, la del *community manager*. Surgió en Estados Unidos “como el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades e integrar estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa. Todo ello con inmediatez y transparencia, utilizando un lenguaje cercano y ofreciendo contenidos relevantes” (Castello Martínez, 2010).

Además, otra de las funciones que podemos destacar es el envío de mensajes a través de plataformas como *Twitter* o *Facebook*, la revisión de lo que se dice del producto de la empresa en la que trabaja, la oferta de contenidos exclusivos o la monitorización de los comentarios sobre la marca en la red (Castello Martínez, 2010).

Diversos autores hablan también del surgimiento de la figura del periodista multimedia interactivo.

“Desde que se iniciase el proceso de convergencia multimedia en cada canal informativo, por la influencia de las tecnologías, hasta la integración de sus redacciones en una multimedia, al profesional de la información se le ha denominado de diferentes maneras por la evolución de su trabajo: periodista convergente, periodista multimedia, periodista digital, etc.” (Larrañaga, 2008).

Así, podemos definir al periodista multimedia interactivo como al “profesional que suele intercambiar información con la audiencia / usuario y que gestiona formatos textuales y audiovisuales en función de cada soporte” (Rico, 2012).

Algunas de las funciones que caracterizan a este tipo de experto son: realizar una profunda investigación utilizando tanto fuentes virtuales como sitios web, no únicamente para elaborar la información, sino para contextualizarla en el hipertexto; también, se encarga de grabar, editar y montar audio, vídeo e imágenes; actualiza de forma permanente e inmediata los contenidos de las publicaciones; además, permanece en contacto con los usuarios gracias a las redes sociales, chats o foros (Rico, 2012).

Otros de los perfiles que se encuentran en las redacciones de los medios de comunicación actualmente podrían ser el redactor multimedia, capacitado para elaborar contenidos con textos, imágenes y sonidos en distintos soportes; el editor multimedia, que conoce ampliamente el proceso productivo en radio y en soportes multimedia, que es capaz de realizar tratamientos específicos sobre un mismo contenido, dependiendo del sistema de distribución utilizado; y, por último, el documentalista multimedia, encargado de posibilitar el tratamiento, clasificación y catalogación de documentos en texto, imagen y sonido (Rico, 2012).

### **3.3. El emprendimiento: crear iniciativa en las universidades**

Para desarrollar proyectos como los comentados anteriormente, se tiene que desarrollar un sentimiento emprendedor. Hay diferentes ideas que definen el concepto de emprender. Según Drucker (1985), el emprendimiento se puede entender como aquella actitud y aptitud de la persona que le permite afrontar nuevos retos y proyectos; es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad para la creación de riqueza (Ferreira-Herrera, 2016).

Muchas cuestiones motivan a las personas a emprender. Destacaremos un concepto llamado el emprendimiento social (Nicholls, 2006), el cual quiere aportar un beneficio al conjunto de la ciudadanía. Este es uno de los de especial interés para la empresa informativa, ya que una de las características de este oficio es el servicio público.

El sistema educativo puede favorecer a la creación del sentimiento emprendedor. “Este no solo tiene que formar personas que puedan observar, describir y analizar la realidad, sino que también tiene el poder de crear personas con iniciativa, capaces de detectar una necesidad, una oportunidad, innovar y, al mismo tiempo, asumir la responsabilidad de hacerlo posible a través de unas acciones concretas que cambien la realidad (Kirby, 2008).

En este contexto, entra en juego la etapa universitaria. Muchas de ellas han optado por incluir en las guías docentes de sus grados asignaturas que ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades e iniciativas innovadoras. En el artículo “Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio” se tomó como referencia los datos de un estudio realizado por la Cátedra INCREA y el Foro Jovellanos de la Universitat Jaume I de Castellón para conocer el grado de valoración del emprendimiento entre los futuros graduados en Ciencias de la Información.

De ese análisis se pudo concluir que dentro de los estudiantes muy pocos son partidarios de iniciar nuevos proyectos. Sin embargo, asignaturas como *Empresa Periodística* podrían despertar diferentes opciones a las que los estudiantes puedan acogerse una vez terminen su formación académica. Todo sería gracias al empleo como metodología docente del aprendizaje de servicio. Se trata de una propuesta de trabajo cooperativo y colaborativo donde el estudiante desarrolla competencias orientadas a mejorar su comprensión de la realidad social, económica, cultural, etc. que afecta a los miembros de una comunidad y desenvuelve una clara voluntad de transformación social (Martínez, 2008).

### **3.4. Las narrativas digitales**

Las dimensiones de los medios de comunicación han cambiado. Ahora es posible dirigirse a grupos de audiencias específicas y los usuarios pueden consumir la información que deseen en base a sus gustos individuales (Edo, 2017).

Concha Edo define el nuevo modelo de periodismo existente en la actualidad como una profesión que tiene que tener en cuenta diferentes características: “La información digital es interactiva, pues permite la participación directa e inmediata; es personalizada, porque hace posible la selección activa de los contenidos; es documentada, gracias al hipertexto y a los

enlaces; está actualizada porque las noticias se publican en cuanto se producen y se cambia el concepto de periodicidad; integra todos los formatos periodísticos -texto, audio, vídeo, gráficos, fotos- en un solo medio que es multimedia; puede aplicar los procesos que se ejecutan en un ordenador, y requiere una nueva concepción del diseño que va mucho más allá de la estética y debe, sobre todo, facilitar al lector la navegación”.

El lenguaje en los medios digitales también cambia. Ramón Salaverría (2004) hablaba de la integración de tres elementos dentro del ciberperiodismo: multimedialidad, hipertextualidad e interactividad.

Para la multimedialidad, los periodistas deben tener un amplio conocimiento sobre el código escrito y el audiovisual. Tienen que saber contar una historia con palabras, con imágenes o con sonidos. Además, es necesario que determinen cuándo el protagonista de sus piezas ha de ser el texto o, por otro lado, la imagen o el sonido (Salaverría, 2004).

Otra de las características es la hipertextualidad, “la capacidad propiciada por la red de organizar estructuras discursivas, lineales o no lineales, mediante unidades de contenidos multimediatícos (textos, imágenes y/o sonidos (Salaverría, 2004). Podemos decir que el hipertexto es “un enfoque para manejar y organizar información, en el cual los datos se almacenan en una red de nodos conectados por enlaces. Los nodos contienen textos y si contienen además gráficos, imágenes, audio, animaciones y video, así como código ejecutable u otra forma de datos se les da el nombre de hipermedio, es decir, una generalización de hipertexto” (Bianchini,1999).

Para Concha Edo (2017), “una de las novedades más útiles que aportó desde el principio la red es, sin duda, el hipertexto, que se apoya en la capacidad de la mente humana para relacionar ideas, hechos y datos diferentes, y por medio de links o enlaces incluidos en el texto principal, se facilita el acceso a todo tipo de archivos”.

Por su parte, Salaverría (2004) considera que el hipertexto estará bien aprovechado si se consigue un discurso coherente, completo y múltiple. El periodista, a través de él, puede proponer itinerarios de lectura a la persona que está consumiendo la información.

Finalmente, hablaremos sobre la interactividad. Goldenberg (2005) la define como “la capacidad de un sistema –en este caso, de un sitio de internet– de poder “conversar” realmente con sus “lectores”. Esto incorpora un cambio importantísimo en el mundo periodístico: entregarle al lector el real control de lo que consume”. Además, añade que esta capacidad de “conversar” está “redefiniendo el concepto de contar historias”. De esta forma, “el relato se crea en conjunto, entre lo dispuesto por el autor a través del sistema y las preferencias del lector”.

Concha Edo (2017), además, habla sobre el nacimiento de un *lenguaje múltiple*. En él, “ya no es tan nítida la distinción entre prensa escrita y audiovisual”. De esta forma, aquellas cabeceras que se editaban en un principio en papel trasladaron sus contenidos a la web para, luego, introducir las características de la radio y la televisión. Así, comenzaron a producir contenidos en base a ese lenguaje múltiple que abarca y abarcará todos los formatos posibles de la tecnología.

### **3.5. El deporte adaptado**

Según Javier Hernández (2000), “las diferentes adaptaciones que se realizan en la actividad físico-deportiva para que las personas con discapacidad puedan practicarla son lo que conocemos como deportes adaptados”.

El deporte adaptado presenta una serie de características, entre las cuales destacamos: reglas adaptadas, sujetos que presentan dismotricidad, tendencia de las modalidades deportivas a transformarse en deportes específicos, adaptación a determinadas edades evolutivas, etc.

Por tanto, el concepto deporte adaptado nace de la “adaptación de las reglas deportivas y por las personas que presentan dismotricidad” (Hernández, 2000). Además, hay determinados deportes para personas con discapacidad que cuentan con elementos específicos y son exclusivos en esta modalidad, como es el caso del *gooball* (invidentes), la *boccia* (parálisis cerebral) y el hockey interior (personas con problemas psíquicos).

Podemos decir que esta modalidad deportiva no solo ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas que sufren algún tipo de discapacidad, sino que, también, lograr desarrollar otras



cuestiones. Por ejemplo, sensibiliza a la sociedad sobre los problemas de las personas con discapacidad y, en general, sobre la práctica deportiva. Esto conlleva que se suprimen barreras sociales, ya que se normaliza la situación que viven, además de estructurales, puesto que las instalaciones deportivas también se modifican para mejorar la accesibilidad (Hernández, 2000).

#### **4. Antecedentes y estado de la cuestión**

##### **4.1 Historia y evolución del deporte adaptado**

La primera referencia de actividad física para personas con discapacidad se sitúa en el año 2700 a.C. en China, donde el kung fu era utilizado para la prevención y alivio de trastornos físicos. Posteriormente en el siglo XIX, algunos documentos ya evidenciaban las ventajas que ofrecía la práctica deportiva en personas con discapacidad, como el libro *Gimnasia para Ciegos* escrito en el año 1847 por el pedagogo austriaco Klein (Luis Leardy y David Sanz, 2018).

A pesar de estas primeras reseñas, su verdadero desarrollo se produjo después de la Segunda Guerra Mundial de la mano del neurólogo judío Ludwig Guttmann (1899-1980). Su objetivo consistía en introducir el deporte en el tratamiento y rehabilitación de los numerosos soldados y civiles que habían resultado heridos con lesiones medulares durante la contienda. Estos inicios se remontan al año 1943 en Gran Bretaña, donde el gobierno de este país le encargó crear la Unidad Espinal en el Hospital de Stoke Mandeville (Londres), donde comienza a utilizar esta técnica (CPE, 2020).

Gracias a esta Unidad Espinal, Guttmann introduce las primeras experiencias deportivas y, en consecuencia, surge el deporte en silla de ruedas, el primero pensado para las personas con discapacidad. Además, florece un nuevo concepto de tratamiento, basado no solo en la parte recreativa de este sino también en los cambios significativos que experimentan los pacientes en su rehabilitación tanto de manera física como psicológica. De esta forma, estos beneficios que experimentan los afectados facilitan la organización de la primera competición deportiva a nivel nacional, los I Juegos Stoke Mandeville, que a su vez coinciden con los Juegos Olímpicos de Londres en 1948. No obstante, los torneos de personas con discapacidad no adquirieron dimensión internacional hasta 1952.

El esfuerzo y la perseverancia de Guttmann hicieron posible que ocho años después tuviera lugar la primera edición de los Juegos Paralímpicos. Estos fueron celebrados en 1960 en la ciudad de Roma, sede de los Juegos Olímpicos de ese año. Estas “Olimpiadas para minusválidos” (el término Juegos Paralímpicos no se acuñó hasta los años 80) reunieron a 400 deportistas en silla de ruedas, procedentes de 23 países.

Según el Comité Organizador de los Juegos Paralímpicos de Atenas 2004, la palabra “paralímpicos” proviene de la combinación de tres vocablos: del adjetivo “par” (similar), de la proposición griega “para” (al lado de), y de la palabra “Olímpicos”. La etimología de la palabra muestra la intención de los organizadores de esta competición de establecer un paralelismo entre los Juegos Olímpicos y los Paralímpicos. De hecho, no es casualidad que dicha denominación fuese adoptada por primera vez en 1988 en JJOO de Seúl, cuando por primera vez se produce la unificación de las sedes de ambas competiciones (VV. AA., 2009).

Si Seúl fue un primer paso, Barcelona 92 marcó un antes y un después en la historia del movimiento paralímpico. En la ciudad española se dio consistencia a los Juegos Paralímpicos tal y como hoy los conocemos: festival deportivo único, mismas instalaciones deportivas y comités, calidad en cuanto a organización, etcétera. Asimismo, se producen otras grandes innovaciones como la realización por primera vez de controles de dopaje a los deportistas y, sobre todo, la introducción de un nuevo método de clasificación de la discapacidad que permitió agrupar a los deportistas según su capacidad física y deportiva. A nivel periodístico, contó con una señal propia de televisión que se puso a disposición de todas las cadenas del mundo y multitud de medios de comunicación de carácter internacional para cubrir el evento (CPE, 2020).

El 2001 es otra fecha para destacar en el deporte paralímpico. En este año el Comité Olímpico Internacional y el Comité Paralímpico Internacional firmaron un acuerdo para proteger los Juegos Paralímpicos y asegurar la práctica de “una única candidatura, una única ciudad”.

En el caso concreto de España, los primeros pasos se sitúan en 1958 en Barcelona, donde se inauguró el complejo asistencial Hogares Mundet para acoger a niños y jóvenes sin hogar, entre los que había un gran número de afectados por secuelas de poliomielitis. Lo novedoso de este centro es que en este se empieza a fomentar la actividad deportiva entre los jóvenes con discapacidad. También a principios de los años 60, el doctor Ramón Sales, en el Hospital Valle de Hebrón, aplicó la idea de rehabilitar a jóvenes parapléjicos mediante la practica del baloncesto en silla de ruedas (Luis Leardy y David Sanz, 2018).

En concreto en 1963 tiene lugar la celebración de la primera competición nacional, la conocida como “I Olimpiada de la Esperanza” en la que participaron deportistas paralímpicos de 11 ciudades del país. Tres años después, Madrid acoge “El Trofeo de la Superación” conocido por ser los primeros campeonatos nacionales de deportes para personas con discapacidad. A raíz de

las distintas actividades que se empiezan a desarrollar en torno a esta modalidad deportiva, surge en 1968 la primera institución del deporte paralímpico en España: la Federación Española de Deportes para Minusválidos (FEDM). Sin embargo, con el paso de los años desde el organismo se fueron dando cuenta de que era necesaria una especialización según el tipo de discapacidad (Luis Leardy y David Sanz, 2018).

Esta nueva realidad y las demandas de cada colectivo coincidieron en el tiempo con la promulgación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y con el desarrollo del Real Decreto de Federaciones Deportivas de 20 de diciembre de 1991, y ambos textos legales dibujaron una nueva estructura del deporte paralímpico en España. A raíz de esto, se crean en 1993 la Federación Española de Deportes para Ciegos (FEDC) y la Federación Española de Deportes de Personas con Parálisis Cerebral (FEDPC). Y la FEDM pasa a convertirse en FEDMF (Federación Española de Deportes de Minusválidos Físicos, actualmente rebautizada como Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física (FEDDF)).

Pero, además, de acuerdo también con la nueva Ley del Deporte, se constituyeron la Federación Española de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual (FEDDI) y la de Deportes para Sordos (FEDS). Una vez creadas las cinco federaciones de deportes de personas con discapacidad al principio de los 90, pronto se dan cuenta de que, una vez salvaguardadas sus especificidades, la única forma de defender sus intereses como colectivo era desde la unidad de acción, lo que les condujo hacia la creación del Comité Paralímpico Español (CPE).

#### **4.2 Influencia de los medios de comunicación y su papel en esta cuestión**

En Europa, la preocupación por la discapacidad se hizo patente durante la segunda mitad de los años 80 del pasado siglo. En consecuencia, esto provocó una mayor presencia de esta cuestión en iniciativas legislativas de ámbito comunitario y estatal, hasta convertir en inexcusable la mención expresa a la discapacidad y la búsqueda de los derechos de las personas con discapacidad como ciudadanos en plenas condiciones de igualdad. El afán por la búsqueda de la igualdad de este colectivo suscitó años después la puesta en marcha de actitudes políticas de cambio en este sentido. De esta manera, comienzan a aparecer de manera paulatina diferentes iniciativas como la preocupación por el acceso sin barreras a los espacios, la adaptación de programas y soportes informáticos, la publicidad institucional, etcétera. Proyectos que han trascendido el ámbito

público y que hoy podemos encontrar en diversas empresas privadas a través de la llamada “obra social”, como es el caso de algunas entidades bancarias como *La Caixa*. Además, su presencia en los ámbitos políticos, económicos y sociales, entre otros, ha favorecido su aparición en los medios de comunicación masiva. En la actualidad, este asunto está presente en la *agenda setting* de las empresas informativas, aunque para muchos esta siga siendo todavía muy escasa. En relación con esto, el libro *Nuevas formas en Comunicación para la discapacidad. Una visión periodística (2015)* expone una de las consecuencias con mayor repercusión a nivel nacional: la creación de la famosa Ley de Dependencia (Ley 39/2006). Tras varios años de lucha por parte de algunos colectivos, asociaciones y grupos políticos, se consigue en el año 2006 regular la atención a las personas discapacitadas que en alguna de sus funciones o actividades básicas necesitan apoyo o la atención de otra persona. Este acontecimiento supuso un avance que no se hubiera producido si los medios no le hubieran dado la repercusión que le dieron.

Por tanto, los medios de comunicación constituyen una de las fuentes documentales de construcción de la realidad en las sociedades desarrolladas. Así lo afirma también Miguel A. García, director general de la Federación Española de Deportes para Personas con Discapacidad Física, en una entrevista elaborada para la realización de este trabajo en la que asegura que “la información es esencial para que se conozca, si alguien no se conoce, no existe. Pero si directamente se conoce, la gente lo puede valorar, puede saber cómo es y puede realmente en su justa medida saber lo que esa persona está dedicando de su vida y lo que está apostando para poder hacer algo”. De esta idea se puede extraer la importancia sustancial que adquiere el mundo mediático en la normalización del colectivo de personas con discapacidad y que posibilita además la complicitad social ante las situaciones de discriminación que sufren de manera constante estos individuos.

Por ello, el periodismo hace posible que la discapacidad sea algo visible, permite que esta tenga un espacio en el pensamiento social, en la opinión pública o incluso, en el discurso político. No obstante, surgen varias preguntas al respecto a partir de nuestra investigación actual: ¿Ofrecen una imagen “real” de las personas que se dedican al deporte adaptado? ¿El tratamiento y la cobertura que los medios le otorgan es deficiente? ¿Prestan los medios de comunicación demasiada atención a la dimensión trágica y sensacionalista del asunto?

Una de las conclusiones a las que se ha llegado en el artículo “Periodismo social y discapacidad: El deporte adaptado en el discurso periodístico” (2012) vendría a constatar que la prensa trata a

las personas con discapacidad (PCD) y a las propias discapacidades de una manera excesivamente simplificadora, estereotipada, superficial y/o errónea. El tratamiento informativo que ofrecen se convierte en un problema en la medida en que aumente la marginalidad socialmente construida e individualmente asumida de las PCD. Josep Antoni Solves e Inmaculada Rius (2012) aseguran que las hipótesis básicas que explicarían este hecho serían: el desconocimiento que los medios tienen de estas materias y la falta de tiempo o de recursos con los que cuentan para la ampliación de dicho conocimiento, así como la correlativa incapacidad de las PCD y sus asociaciones para intervenir de forma eficaz en el cambio de esa imagen.

Sin embargo, el deporte adaptado y su presencia en los noticieros ha experimentado importantes transformaciones en los últimos años. Estos cambios son diversos, pasando por la cobertura periodística que se realiza en la actualidad de los Juegos Paralímpicos, el tipo de información que se publica o la especialización de los profesionales encargados de cubrir dichos eventos. Para analizar de manera más directa esta cuestión hemos entrevistado a varios profesionales relacionados con esta modalidad deportiva.

Todos ellos coinciden en un denominador común: la situación sobre la cobertura periodística de los Juegos Paralímpicos ha mejorado de forma considerable, aunque la crisis del 2007-2012 perjudicó gravemente esta labor, reduciendo drásticamente su cobertura. No obstante, los Juegos de Londres 2012 y Río 2016 marcaron un antes y un después en la apuesta por la visibilidad de esta modalidad. Javier Hernández (2020), deportista paralímpico y periodista, expone que, durante muchos años, hemos presumido más de deportistas y medallas que de deporte, y eso ha provocado que la gente tenga menos acceso al deporte adaptado, tenga menos visibilidad y, en consecuencia, que haya entrado menos en los hogares de todos.

De igual manera, Inmaculada Rius, miembro del grupo de investigación en Discapacidad y Comunicación de la Universidad Cardenal Herrera (2020), expone que la cobertura de los medios sigue siendo escasa y con problemas a la hora de competir por un espacio con los otros deportes, en especial con el fútbol. No obstante, Rius afirma que se ha observado una progresión en positivo en algunos aspectos. “Persiste una cobertura muchas veces de lo que se denomina en la prensa popular interés humano. Ello es debido al aliciente del propio CPE, quien lo promueve dado que las historias de vida de sus atletas pueden llevar no sólo a conmover o impactar, sino a valorar el esfuerzo y la tenacidad de estos”, afirma Rius. En consecuencia, el perfil de los medios ha cambiado mucho, han ido eliminando esa dimensión trágica de las informaciones y han enfocado

más el tema en la condición humana y el deporte. En relación con esto, cabe destacar la apuesta económica que realiza el Comité Paralímpico Español (CPE) para que los medios acudan a estas competiciones.

Otro de los asuntos que ha preocupado especialmente a las asociaciones y colectivos de personas con discapacidad es la forma en la que la prensa se dirige a ellos. En muchas ocasiones se han utilizado denominaciones incorrectas colándose palabras como inválidos o discapacitados sin que primara sustantivos como persona, atleta, nadadora... A raíz de ello, el Real Patronato Sobre Discapacidad editó en el 2001 una obra encabezada por Demetrio Casado, bajo el título *Comunicación social en discapacidad. Cuestiones éticas y de estilo*. Casado fue el primero en plantear y dar propuestas a seguir sobre el correcto tratamiento informativo que los periodistas debían de ofrecer en relación con la discapacidad y sus respectivos organismos. Entre esas ideas o cuestiones para tener en cuenta podemos destacar las diez siguientes:

1. Mostremos el lado positivo de la discapacidad
2. Atención a las soluciones
3. Permitamos que las personas con discapacidad hablen por sí mismas
4. Digamos “personas con discapacidad”
5. Evitemos la imagen de gueto
6. Cuidado con los mitos (roles, estereotipos, etcétera)
7. Sin cargar las tintas (cuidado con el sensacionalismo)
8. Veamos todas las facetas
9. Información normalizadora
10. Información accesible y accesibilidad a la información

Con todo, hemos de señalar la labor que desde la formación de los futuros profesionales de la información se está realizando. En las actuales universidades tanto la formación en periodismo especializado como, en algunos casos, en la de periodismo social, la visión y tratamiento de la discapacidad en los medios ha pasado a estar regulada, teorizada y llevada a la práctica de la narrativa periodística según las normas de estilo que las propias asociaciones de personas con discapacidad han sugerido en los últimos años. No obstante, Rius afirma que “los jóvenes periodistas que salen de las facultades llegan en el mejor de los casos, a un medio que busca lo que se denomina *todoterrenos*. La especialización conlleva una inversión de la empresa periodística en sus trabajadores-especializados, cosa que no suele suceder”. Asimismo,

Hernández asegura que “si algo se consume muy poco porque no se ofrece, no hay necesidad de entenderlo y de estar formado en ello. Entonces, en el momento en el que cambie la tendencia y nos atrevamos a emitir y a que la gente lo vea, por puro contagio los profesionales se irán especializando en la materia”.

### **4.3 Deporte y discapacidad en España**

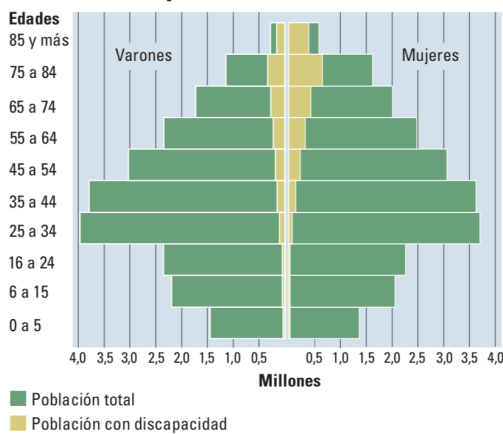
Según el *Informe Mundial sobre la Discapacidad*, elaborado de manera conjunta por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Grupo del Banco Mundial en el año 2011, más de 1000 millones de personas sufren algún tipo de discapacidad en todo el mundo. Una cifra que equivale aproximadamente al 15 % de la población mundial. Un porcentaje que va en aumento a medida que la población envejece y se incrementa la prevalencia de enfermedades crónicas como el cáncer, los trastornos de salud mental o la diabetes, entre otras.

En el caso de España, la *Encuesta de Discapacidad, Autonomía y situaciones de Dependencia* del año 2008 nos permite obtener una panorámica de la situación de la discapacidad en este país. A través de este sondeo se pudo observar que 3,85 millones de personas residentes en hogares afirman tener algún tipo de discapacidad o limitación, lo que equivale al 8,5 % de la población española. No obstante, el Instituto Nacional de Estadística tiene previsto publicar durante el 2020 una nueva encuesta para actualizar los datos, ya que la sociedad actual está sufriendo importantes cambios demográficos.

No obstante, de esta encuesta podemos destacar principalmente varios datos. Por un lado, esta investigación refleja que entre los problemas más frecuentes que causaban la discapacidad -entendiendo por deficiencia cualquier problema en alguna estructura o función corporal- se encuentran en primer lugar las que afectan a los huesos y articulaciones (39,3%), posteriormente las del oído (23,8%), seguidas de las visuales (21%) y en último lugar, las mentales (19%).



### Pirámides de población



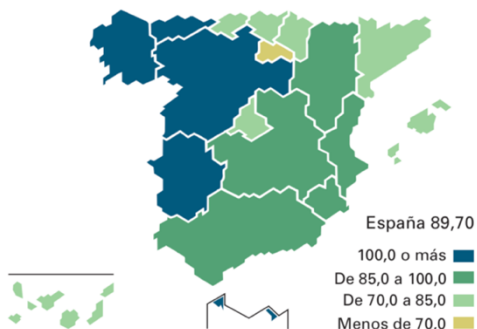
Fuente estadística utilizada: Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD-2008), procedente del INE

Asimismo, para las personas de 6 o más años, la tasa de discapacidad se sitúa en 89,7 por mil habitantes.

Galicia se posiciona como la Comunidad Autónoma con mayor tasa de discapacidad (112,9 por mil habitantes), seguida de Extremadura (109,9). En el otro extremo, La Rioja presenta la tasa más baja junto con Cantabria (61,6 y 70,0 por mil habitantes respectivamente).

### Tasas de discapacidad

(Personas de 6 y más años con discapacidad por mil habitantes)



Por otro lado, el 59,8 % de las personas con discapacidad son mujeres. Las tasas de discapacidad, por edades, son ligeramente superiores en los varones hasta los 44 años y a partir de los 45 se invierte la situación, creciendo esta diferencia a medida que aumenta la edad.

A esto hay que añadir que, para muchas de estas personas que sufren algún tipo de discapacidad, la práctica deportiva puede jugar un papel muy importante en sus vidas. Y así lo demuestra diversas investigaciones realizadas en todo el mundo en los últimos años. En ellas se demuestra como el deporte adaptado cumple dos finalidades principales. Por un lado, como oferta de ocio y tiempo libre y, por otra parte, como complemento para la rehabilitación de las personas con discapacidad física, mental, etcétera. En definitiva, la práctica de algún deporte puede promover la independencia, mejora la autoeficacia, la integración social y profesional de las personas con discapacidad (Depauw y Gavron, 1995).

Las actividades físico-deportivas hacen posible un mayor acercamiento de las personas afectadas por alguna discapacidad con la sociedad en general. Pero, además, facilitan una imagen mucho más cercana y “normalizada” de las personas que practican este tipo de deporte y, en consecuencia,

se consigue que estas personas se sientan parte del conjunto en general. (Montes, Palos, Avalos, 2016)

Asimismo, en España no existen datos oficiales sobre la práctica deportiva de las personas con discapacidad. Sin embargo, en el Consejo Superior de Deportes están dadas de alta en la actualidad 66 federaciones. De forma más específica, hay siete CCAA en las que existe una federación única que engloba a todos los deportes de personas con discapacidad, y a todos los grupos de discapacidad. Estos son los casos de Canarias, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Galicia, Islas Baleares, Navarra y País Vasco. Mientras que, las 10 CC. AA. restantes tienen federaciones de deportes por grupos de discapacidad. Además, en la página oficial del Comité Paralímpico Español hay un total de 1421 deportistas registrados.

## 5. Análisis y selección del mercado

### 5.1 Información básica del mercado

En la actualidad, muchas empresas realizan un estudio de mercado antes de poner en marcha su actividad. El objetivo principal que se busca con la realización de este estudio es averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada.

El análisis de mercado es una parte de la investigación de mercado y un componente importante de un plan de negocios, en el que las empresas de nueva creación documentan su idea de negocio por escrito. En el curso del análisis del mercado, se examina sistemáticamente un determinado mercado para, con ayuda de los resultados obtenidos, identificar las oportunidades y los riesgos que presenta. La base de este análisis parte de la definición del público objetivo. (*Startup Guide* by IONOS, 2019)

Además, para conocer de qué tamaño será el mercado al que nos dirigimos, según diversas publicaciones sobre estudios de mercado, es necesario utilizar una metodología de análisis que nos permita conocer a nuestro público potencial. Por regla general, las pequeñas empresas llevan a cabo por sí mismas las investigaciones necesarias, utilizando una variedad de métodos de recolección de datos como encuestas, entrevistas, registros de datos oficiales, etcétera. A partir de los datos y cifras obtenidos, se pueden realizar pronósticos acerca de la evolución del mercado y deducir de ello el atractivo que presenta.

En consecuencia, la realización de esta técnica ofrece a los futuros emprendedores diferentes parámetros. Según *Startup Guide* by IONOS (2019) estos son:

- reconocer el potencial del mercado con antelación para evitar decisiones erróneas.
- identificar cualquier déficit de conocimientos y hacerles frente a tiempo.
- identificar la barrera de entrada al mercado y estimar el atractivo del mercado.
- fundamentar tu idea con cifras, datos y hechos para convencer con ellos en tu plan de negocio.
- muestra qué productos de la competencia están en el mercado.

A partir de estas ideas, podemos llegar a varias conclusiones con respecto a nuestra idea de negocio y dar respuesta a algunas de nuestras preguntas. Como hemos comentado en apartados

anteriores, no existe en España un registro oficial sobre el volumen de personas con discapacidad que practican algún tipo de deporte. No obstante, a través de las cifras de discapacidad, el análisis de estudios académicos y la realización de entrevistas para este proyecto, podemos asegurar que este diario digital especializado en el deporte adaptado en España va dirigido principalmente a todas aquellas personas interesadas en esta modalidad deportiva, como es el caso de deportistas, profesionales del sector (entrenadores, fisioterapeutas, publicistas...) y aficionados. Por esta razón el rango de edad al que nos dirigimos es muy amplio, pero se centra sobre todo entre los 20-50 años, con un predominio de los hombres.

## 5. 2 Análisis de la competencia

A pesar de tener una idea innovadora, siempre habrá alguien contra el que competir. Por ello, tenemos que crear una imagen sólida que nos haga ser la primera opción de nuestros clientes. De esta forma, tenemos que conocer a la perfección a aquellos que pueden impedir que seamos los elegidos a la hora de satisfacer las necesidades de información de nuestros lectores.

En este caso, la web *Debitoor* nos ofrece una guía sobre cómo analizar la competencia, ya que cree que es “la forma de poner tus ideas frente al espejo y contrastar sus defectos y debilidades, así como sus fortalezas y oportunidades”. En primer lugar, hay que identificar quién va a ser nuestra competencia. En nuestro caso, el único medio digital especializado en deporte adaptado que hemos encontrado ha sido la página web *dXtadaptado.com*. Se trata de un competidor directo, ya que ofrecen el mismo producto que nosotros.



El medio fue creado por el deportista paralímpico Javier Martínez, licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Cuando comenzó a practicar deporte, se dio cuenta del poco peso con el que contaban los deportes para personas con discapacidad en los medios. Por

ello, quiso contribuir a la difusión de la información sobre diferentes modalidades.

Para analizar a nuestro principal competidor detenidamente, nos hemos fijado en variables como sus productos o servicios, sus estrategias de venta y marketing, recursos con los que cuentan y su posicionamiento en el mercado.

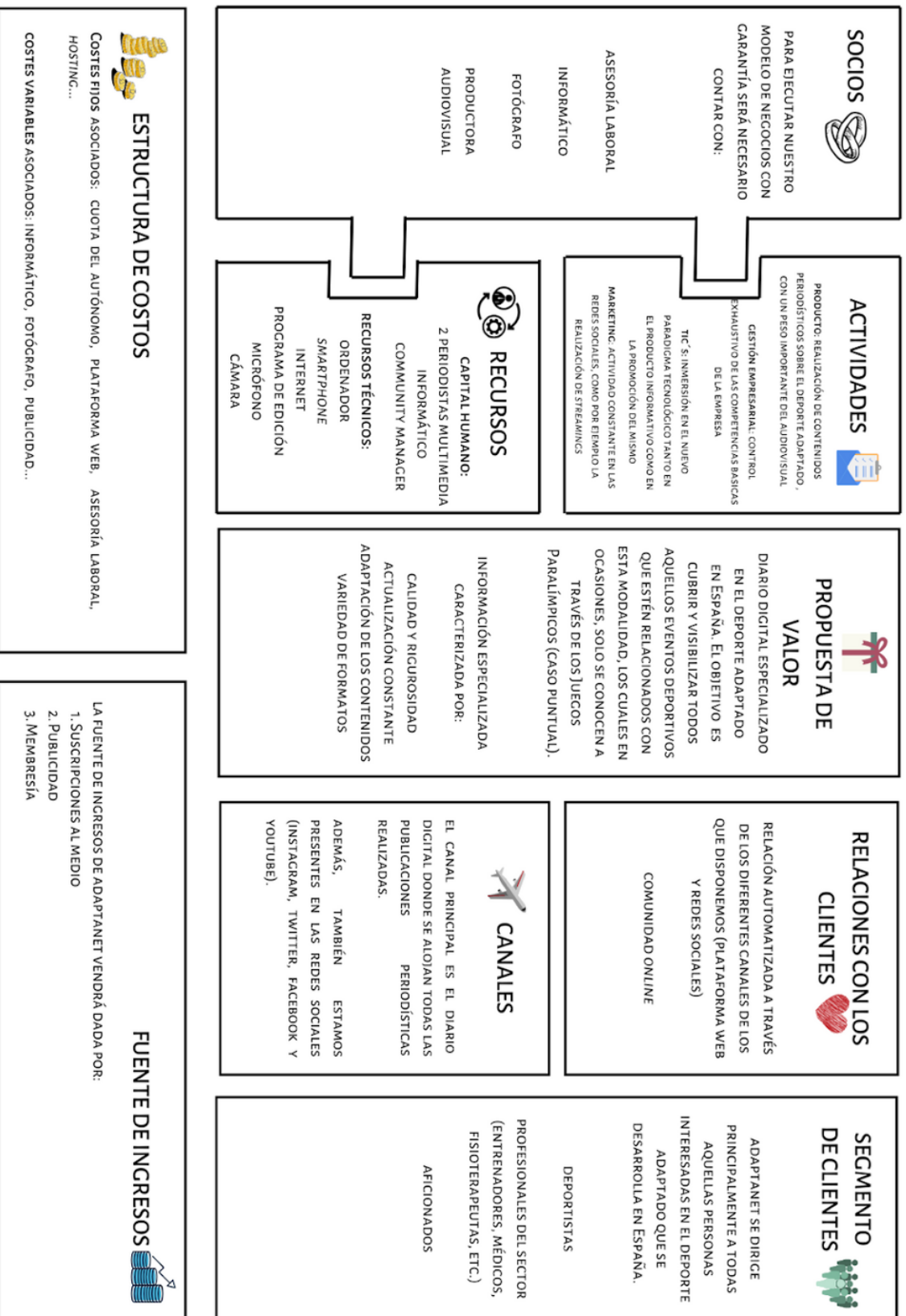
- Con respecto a sus productos y servicios, la página web ofrece contenido sobre diferentes deportes (atletismo, baloncesto, ciclismo, fútbol, natación, tenis, etc.). Con una actualización diaria, centra sus informaciones en recopilatorios sobre la actualidad deportiva, crónicas sobre partidos y algunas noticias en las que destacan los logros de diversos equipos en competiciones y torneos. No apuestan por el vídeo en ninguno de los casos y las fotografías no tienen fuente.
- Por otro lado, la principal estrategia de venta y marketing que siguen se realiza a través de las redes sociales. Tienen una mayor presencia en *Twitter*, donde poseen 13.6 mil seguidores. A través de esta plataforma, comparten todas las publicaciones que realizan en la web principal con su correspondiente enlace. Además, siguen algunos partidos en directo y publican tweets sobre los resultados, así como la lista de convocados de los partidos que se van a disputar a lo largo de los días. También interactúan con sus seguidores y comparten informaciones publicadas en otros medios y en los perfiles de los diferentes clubes.
- En cuanto a los recursos que posee, la autoría de las piezas suele ser dxtadaptado.com. No aparece la firma de ningún redactor o redactora, lo que nos puede hacer pensar que no cuentan con periodistas para la elaboración de sus textos. Sin embargo, en *Twitter* sí se suele mencionar a los responsables de las piezas y la mayoría de ellas son obra de Jesús Ortiz. Además, las fotografías parecen ser cedidas por personas que acuden a los partidos o sacadas directamente de internet, ya que en ningún caso se cita la fuente de la que proceden.
- Para hablar de su posicionamiento en el mercado, podemos referirnos a su posición en los diferentes motores de búsqueda, como por ejemplo *Google*. A simple vista, encontrar este portal en la web es muy difícil, ya que no aparece en los primeros resultados a la hora de buscar palabras clave como “deporte adaptado”. Por tanto, creemos que cuentan con una gran desventaja en este sentido.

En conclusión, consideramos que este medio de comunicación no explota al máximo las oportunidades del mercado, destacando sobre todo dos ideas. Por un lado, existe una carencia

importante de variedad de géneros periodísticos como la entrevista o la opinión. Pero, además, no existe periodismo de investigación que venga a reflejar las situaciones tanto positivas como negativas que tienen lugar dentro del deporte adaptado.

Por otro lado, también hemos analizado la cobertura periodística que realizan los medios de comunicación más importantes a nivel nacional. En general, el deporte adaptado no ocupa un espacio relevante en los noticieros de los medios, únicamente adquiere especial interés periodístico en el período de los Juegos Paralímpicos. No obstante, tanto *El País* como *ABC*, cuentan con su propia sección para esta modalidad deportiva, aunque estas no se encuentran en constante actualización.

## THE BUSINESS MODEL CANVAS - ADAPTANET



## 6. Lienzo de Alex Osterwalder

## 7. Descripción pormenorizada del contenido mostrado en los nueve bloques del lienzo

El método de lienzo de Alex Osterwalder, conocido también como Business Model Canvas, permite desarrollar nuevos modelos de empresa a través de elementos gráficos. Estos permiten describir todos los componentes de la entidad. Así, a través de nueve apartados, cubre las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Ortiz, Capó, 2015).

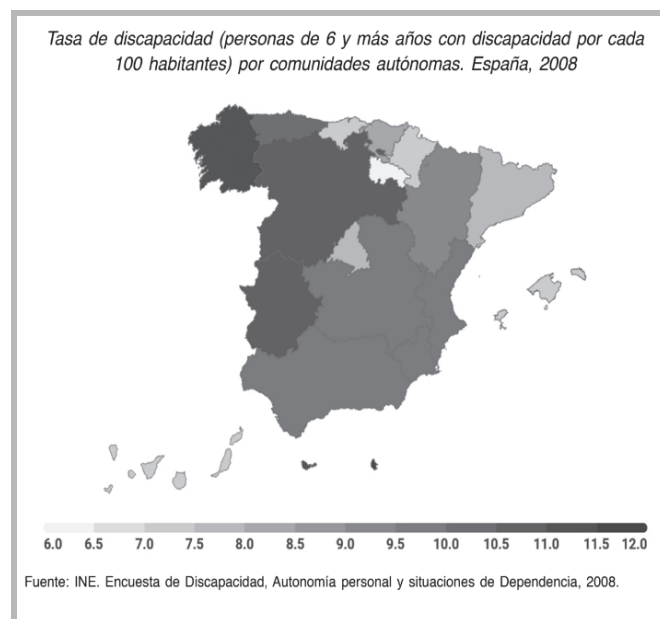
Para este trabajo se ha utilizado la dinámica creada por Osterwalder. Por tanto, se describirán a continuación todos los componentes aplicándolos a la creación de nuestro propio modelo de negocio.

### 7.1 Segmento de clientes

*Adaptanet* estará dirigido, principalmente, a las personas que practican algún tipo de deporte adaptado. También, sus familiares y las personas implicadas en estas modalidades, además del resto de individuos que no están sumergidos de lleno en esta práctica, pero que podrían llegar a interesarse. Por otro lado, tendremos que dirigirnos a anunciantes y patrocinadores ya que son una potencial fuente de ingresos.

#### 7.1.1 Lectores

**Datos extraídos del *Libro blanco del deporte de personas con discapacidad en España - (diciembre 2018)***





En la infografía adjunta se puede observar que la discapacidad se presenta como un fenómeno de distribución generalizada, pero desigual en el territorio.

A esto podemos añadir que, en la actualidad, en casi cuatro millones de hogares españoles, reside al menos una persona con discapacidad. En concreto, en Canarias la cifra se eleva a 240.000 personas, según los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2008.

Hasta aproximadamente los 45 años, la proporción de personas con discapacidad es mayor en los varones que en las mujeres, pero a partir de ese punto crecen las tasas de discapacidad, sobre todo, en mujeres. Aproximadamente la mitad de las personas con discapacidad en España son mayores de 65 años, la mayoría de ellas mujeres.

Hay 7 CCAA en las que existe una federación única que engloba a todos los deportes de personas con discapacidad, y a todos los grupos de discapacidad. Estos son los casos de Canarias, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Galicia, Islas Baleares, Navarra y País Vasco. Mientras que, las 10 CCAA restantes tienen federaciones de deportes por grupos de discapacidad:

Federación Canaria de los Deportes para Personas con Discapacidad: Esta federación federa a deportistas ciegos, sordos, con discapacidad física y con parálisis cerebral, no así a deportistas con discapacidad intelectual ya que el decreto del Gobierno de Canarias que conforman las federaciones de deporte “adaptado” así lo especifica.

Relación de clubes inscritos a la Federación Canaria (15). En concreto hablamos de 10 equipos en la isla de Gran Canaria y 5 en Tenerife. Con respecto a al número de personas que se encuentran en las 3 categorías de esta Federación:

- Ciegos: 58  
(GC 37 / TF 21)
  
- P. Cerebral: 33  
(GC 19 / TF 14)
  
- Físicos: 75  
(GC 47 / TF 28)

Nos hemos puesto en contacto con todas las federaciones que existen en el territorio español para conocer con exactitud los datos sobre el número de deportistas que forman la entidad, porcentaje de hombres y mujeres y finalmente el rango de edad predominante. A continuación, se adjuntan los datos de las federaciones que nos respondieron:

<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>	<b>FEDERACIONES</b>
<b>Canarias</b>	Federación Canaria de Deportes para Personas con Discapacidad (FCDPD): 166 licencias En concreto hay 23 mujeres (10 en TNF y 13 en GC) El rango de edad predominante en la federación está comprendido entre los 25 y 40
<b>Castilla y León</b>	Federación Deporte Adaptado Castilla y León (FEDEACYL)
<b>Comunidad Valenciana</b>	Federació D'Esports Adaptats de la Comunitat Valenciana (FESA)
<b>Galicia</b>	Federación Galega de Deporte Adaptado (FGDA)
<b>Islas Baleares</b>	Federació Balear D'esports per a persones amb discapacitat (FESAIB)
<b>Navarra</b>	Federación Navarra de Deportes Adaptados (FNDA)
<b>País Vasco</b>	Federación Vasca Deporte Adaptado (FVDA)
<b>Las CCAA con federaciones por grupos de discapacidad</b>	
<b>Cataluña</b>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Federació Catalana d'Esport Adaptat a Catalunya (FCEDF): 12 hombres y 12 mujeres. El deportista con más edad tiene 63 años.</li> </ul> <p><i>Discapacidad visual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Federació Catalana d'Esports per a cecs (FCECS): 350 licencias (150 de mujeres y 200 de hombres). La franja de edad media es de 20 - 30 años.</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Federació Catalana d'Esports per a disminuïts psíquics (ACELL)</li> </ul> <p><i>Discapacidad auditiva:</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FESC</li> </ul> <p><i>Parálisis cerebral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federació Esportiva Catalana de Paralítics Cerebrals (FECPC)</li> </ul>
<b>Andalucía</b>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Andaluza de Deporte de Personas con Discapacidad Física (FADDF)</li> </ul> <p><i>Discapacidad visual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Andaluza de Deporte para Ciegos (FADEC)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Andaluza de Deportes para Discapacitados Intelectuales (FANDDI): 585 licencias (168 de mujeres y 417 de hombres). El deportista más mayor de la Federación tiene 70 años y el más joven 7.</li> </ul> <p><i>Discapacidad auditiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Andaluza de Deportes para Sordos (FADS)</li> </ul> <p><i>Parálisis cerebral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Andaluza de Deportes de Paralíticos Cerebrales (FADPC)</li> </ul>
<b>Aragón</b>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación Aragonesa de Deportes de Minusválidos Físicos</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación Aragonesa de Deportes para Discapacitados Intelectuales (FADDI)</li> </ul>
<b>Asturias</b>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Deportes para Personas con Discapacidad Física del Principado de Asturias (FEDEMA)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación Territorial de Asturias de Deportes para Discapacitados Intelectuales</li> </ul>
<b>Cantabria</b>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Cántabra de Deportes para Personas con Discapacidad Física (FCDPDF)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Cántabra de Deporte para Discapacitados Intelectuales (FCDDI)</li> </ul>

<p><b>Castilla La Mancha</b></p>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Deportes para Personas con Diversidad Funcional (FEDIF)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual de Castilla La Mancha (FECAM)</li> </ul>
<p><b>Extremadura</b></p>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Extremeña de Deportes para personas con Discapacidad Física (FEXDDF)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Extremeña de Deportes para Discapitados Intelectuales (FEXDDI)</li> </ul> <p><i>Parálisis cerebral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Extremeña de Deportes de Parálisis Cerebral (FEXDPC)</li> </ul>
<p><b>La Rioja</b></p>	<p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Riojana de Deportes para Personas con Discapacidad Psíquica (FERDIS)</li> </ul>
<p><b>Madrid</b></p>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Madrileña de Deportes de Discapitados Físicos (FMDDF)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Madrileña de Deportes para Discapitados Intelectuales (FEMADDI)</li> </ul> <p><i>Discapacidad auditiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Madrileña de Deportes para Sordos (FMDS)</li> </ul> <p><i>Parálisis cerebral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Madrileña de Deportes de Parálisis Cerebral (FMDPC)</li> </ul>
<p><b>Murcia</b></p>	<p><i>Discapacidad física:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Deportes de Discapitados Físicos de la Región de Murcia (FDDFRM)</li> </ul> <p><i>Discapacidad intelectual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual de la Región de Murcia (FEDEMIPS)</li> </ul>

**Clubes federados en el ámbito español por Deportes** (Datos de la Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física)

<b>Deporte</b>	<b>Número de clubes</b>
Atletismo	17
Natación	44
Basket en silla de ruedas	137
Boccia	6
Esgrima	3
Deportes de invierno adaptados	10
Powerlifting	11
Fútbol para amputados	(no figuran clubes registrados)
Hockey S.R.E	8
Pádel	11
Slalom	2
Tiro Olímpico	6
Rugby	7
Voleibol	1

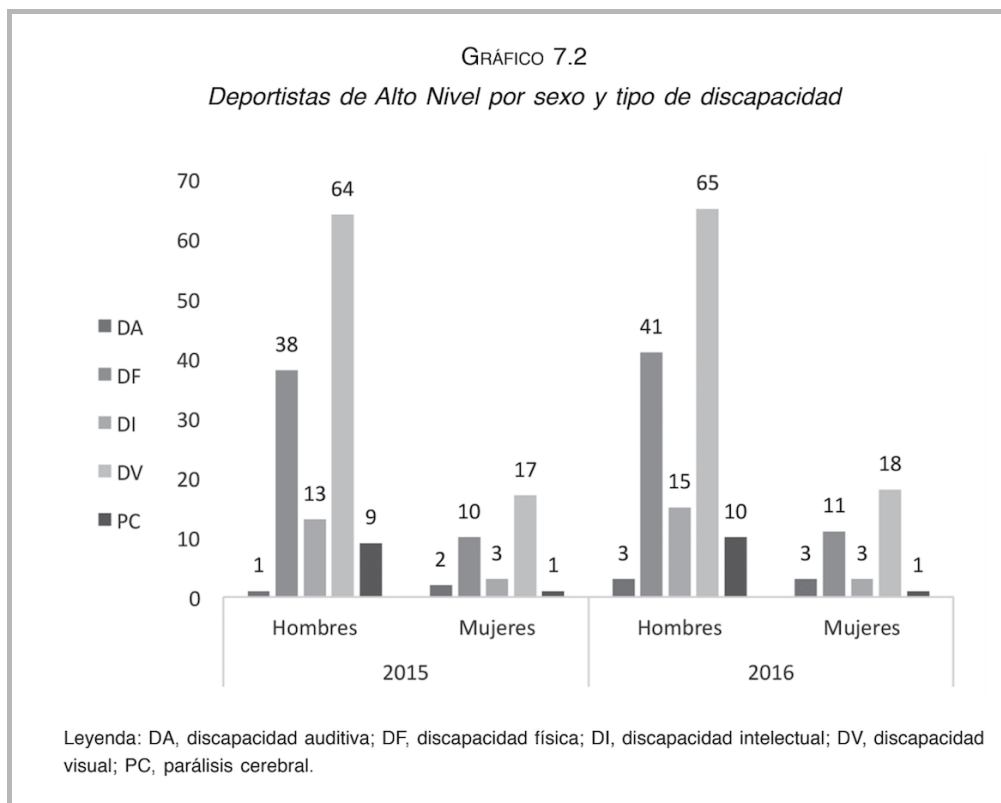
Los deportes para personas con discapacidad también cuentan con **equipos nacionales** (datos de la FEDDF):

<b>Deporte</b>	<b>Número de componentes</b>
Atletismo	7 deportistas y 3 técnicos
Baloncesto en silla de ruedas	12 jugadores (selección masculina) 12 jugadoras (selección femenina) y 5 técnicos
Boccia	17 deportistas
Esgrima	3 deportistas y 1 técnico

Deportes invierno	2 deportistas y 1 técnico
Powerlifting	2 deportistas y 1 técnico
Fútbol para amputados	13 deportistas y 5 técnicos
Hockey S.R.E	14 deportistas y 3 técnicos
Natación	23 deportistas y 10 técnicos
Tiro olímpico	3 deportistas y 1 técnico
Rugby en silla de ruedas	18 deportistas y 7 técnicos

### Nivel Paralímpico

En la **Página Oficial del Comité Paralímpico Español** hay un total de 1421 deportistas registrados.



#### 7.1.2 Anunciantes

La publicidad es una de las principales fuentes de ingresos en los medios de comunicación. Aunque en la actualidad existen diversas alternativas para generar ingresos, siendo los anunciantes los que

tienen mayor peso. Por tanto, a continuación, se detallan las empresas que podrían estar interesadas en utilizar nuestra plataforma para difundir su marca.

<b>ANUNCIANTES</b>	
Podoactiva	<p><b>Persona responsable:</b>  <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:info@podoactiva.com">info@podoactiva.com</a>  <b>Teléfono:</b> 902 365 099 // 974 231 280</p>
Fisioterapeutas	<p><b>AG Fisios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persona responsable:</b> Gladys García</li> <li>• <b>Teléfono:</b> 686562773</li> </ul> <p><b>Clínica Fernández Iriarte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico: <a href="mailto:fisio@clinicafernandeziriarte.com">fisio@clinicafernandeziriarte.com</a></li> <li>• Teléfono: 822255996</li> </ul> <p><b>Cecoten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono: 922236055</li> </ul> <p><b>Acirón Fisioterapia Funcional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono: 922 25 67 46</li> </ul> <p><b>CREN - Rehabilitación Especializada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono: 637962776</li> </ul> <p><b>Aquamar Fisioterapia Avanzada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono: 922255889</li> </ul> <p><b>Clínica Sacrum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono: 922260588</li> </ul>
Asociaciones	<p><b>Atletas sin fronteras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona responsable: Faustino Afonso, Raúl Díaz, Juan Aguiar</li> <li>• Correo electrónico: <a href="mailto:info@atletassinfronteras.com">info@atletassinfronteras.com</a></li> </ul> <p><b>Plena inclusión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico: <a href="mailto:info@plenainclusion.org">info@plenainclusion.org</a></li> <li>• Teléfono: 915567413</li> </ul>
TuBillete.com	<p><b>Persona responsable:</b> Desiree Darias  <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:internet@tubillete.com">internet@tubillete.com</a>  <b>Teléfono:</b> 922151251</p>
Fuentealta	<p><b>Teléfono:</b> 922 102 107</p>
Sinpromi	<p><b>Persona responsable:</b> Ana González Tarife  <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:sinpromi@tenerife.es">sinpromi@tenerife.es</a>  <b>Teléfono:</b> 922249199</p>
Ortopedias	<p><b>Ortopedia Laguna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> <u>922 25 48 84</u></li> </ul> <p><b>OrtoEspaña</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> 957 845 707</li> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:pedidos@xn--ortopediaortoespaa-30b.es">pedidos@xn--ortopediaortoespaa-30b.es</a></li> </ul>

### **7.1.3 Patrocinadores**

Los principales encuentros de deportistas y competiciones cuentan con el patrocinio de diversas empresas. Por tanto, y con el fin de entablar alianzas con ellos, hemos querido incluir los contactos de las principales entidades que colaboran con el deporte adaptado en el territorio español. En este apartado también se han incluido los Cabildos de las Islas Canarias, siendo esta región nuestro punto de partida. El contacto de todas las entidades seleccionadas para este trabajo aparece reflejado en el apartado de “Anexos”.

### **7.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor, según Alexander Osterwalder, hace referencia al problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. Además, también se habla de la estrategia competitiva que se va a seguir, como el precio, la personalización, el ahorro o el diseño.



## PRODUCTOS Y SERVICIOS

Diario digital especializado en el deporte adaptado en España. En primer lugar, nuestro medio estaría dividido por secciones dependiendo de la discapacidad que tenga el individuo. De esta forma, contaríamos con un apartado para la discapacidad física, visual, intelectual, auditiva y cerebral.

En estos apartados se incluirá, principalmente, información sobre las competiciones que se realizan. Asimismo, se realizará un seguimiento de las federaciones regionales y sus ligas a través de noticias y crónicas (siempre acompañadas de imágenes y/o vídeos).

Además de estas secciones (las principales en nuestro diario web), se destinarán diferentes apartados a contenidos más específicos. Por ejemplo, contaremos con un segmento dedicado a entrevistas (apoyadas en recursos visuales). Asimismo, queremos apostar por el formato podcast donde los jóvenes que comienzan a participar en estas actividades tendrían su hueco. De esta forma, relatarían sus experiencias personales.

También, tendríamos un espacio con reportajes de periodismo de investigación que cuenten a las personas que se está haciendo mal dentro de estas competiciones, entre otros aspectos.

Por último, se dedicará un apartado a los usuarios del diario. Estos, relacionados directa o indirectamente con el deporte adaptado, expondrían sus vivencias o puntos de vista (a través de pequeñas piezas audiovisuales).



## TAREAS

Ofrecer al público información sobre el deporte adaptado y sus diferentes modalidades. De esta forma, resolvemos la necesidad de conocer la actualidad de esta disciplina, ya que los medios de comunicación a nivel regional y nacional no la cubren en profundidad. En consecuencia, se conseguiría dar mayor visibilidad a un tipo de deporte que, en ocasiones, solo se conoce a través de los Juegos Paralímpicos (caso puntual).

Por otro lado, uno de nuestros objetivos principales consiste que en los lectores perciban nuestro medio no como un agregado de contenidos sino como una identificación, un club al que merece la pena apoyar.

Asimismo, aquellas empresas que busquen mejorar su posición en el mercado podrían hacerlo a través de esta plataforma digital, siempre que se compartan una serie de valores en común. El objetivo principal que persigue este diario digital es fomentar la inclusión de este colectivo en la sociedad a través del respeto, la naturalidad y el conocimiento.

## CREADORES DE ALEGRÍAS

El público estaría informado sobre la situación actual del deporte adaptado que se desarrolla en el territorio español, por lo tanto eliminaríamos esa carencia informativa que existe en la actualidad.

Asimismo, todos los deportistas y profesionales dedicados a esta modalidad deportiva se sentirían orgullosos ya que su trabajo está siendo reconocido.

## ALEGRÍAS

Nuestro diario digital pretende ofrecer una serie de ventajas competitivas que nos permitirán alcanzar unos rendimientos superiores a nuestros competidores.

A través de la publicación de diferentes tipos de contenidos en la WEB, se conseguirá abordar en profundidad una disciplina de la que hasta el momento, consideramos que se ha hablado de manera muy superficial, y en muchas ocasiones, de manera sensacionalista.

De esta forma, tanto deportistas como el resto de personal involucrado en este sector verían que su trabajo es reconocido y puesto en valor ante la sociedad civil, debido a que las personas tendrían una visión global sobre qué es el deporte adaptado y cómo se desarrolla en España.

## FRUSTACIONES

La sociedad española y más concretamente, las personas dedicadas al sector se encuentran con la barrera de la falta de información existente sobre el deporte adaptado. En la actualidad, no se realiza un seguimiento en los medios de comunicación sobre todas las actividades que engloba este sector. Por lo tanto, hay una serie de necesidades informativas que demanda el público que no se han visto satisfechas hasta el momento.

Además, en consecuencia, no se pone en valor el papel que para estos deportistas juega el deporte tanto a nivel social, físico, mental....

## ANALCÉSICOS

Se les proporcionaría un contenido periodístico de calidad a través de una plataforma cuyo diseño y distribución facilita que cada cliente vaya directo a la información que desea leer. Desde ADAPTANET, somos conscientes de que muchos de nuestros lectores solo estarán interesados en un deporte concreto o en los deportes englobados dentro de un tipo de discapacidad.

De esta manera, se conseguirá ofrecer al público una visión no estereotipada del deporte adaptado, abarcándolo en su totalidad.

En consecuencia, la sociedad española tendrá a su disposición toda la información necesaria para formar una opinión crítica sobre esta modalidad deportiva que mueve a millones de personas.



Lienzo Propuesta de Valor / Alex Osterwalder

Empresa: Medio especializado en el deporte adaptado

Autores: Sara Toj Pérez y Paula Peña Suárez

Uno de los aspectos de mayor incertidumbre a la hora de generar nuestro negocio es la proposición de valor, ya que tenemos que ser capaces de encontrar cómo juzgar si lo que hacemos tiene sentido para el cliente o no. Por eso, debemos tener en cuenta a los usuarios a los que nos vamos a dirigir: es importante encontrar un equilibrio en la relación entre la proposición de valor y las necesidades de los clientes.

Por tanto, nuestra propuesta de valor se basa en satisfacer la necesidad que tienen los lectores de conocer aspectos relacionados con el deporte adaptado. La importancia del periodismo se traduce en trasladar información a unos ciudadanos que necesitan conocer lo que pasa a su alrededor. Teniendo presente todos los valores que encierra nuestro oficio, trataremos de resolver el principal problema al que nos enfrentamos: la carencia de textos especializados sobre esta disciplina deportiva.

Así, ofreceremos un producto de calidad y contrastado para que los lectores puedan conocer en profundidad lo que se está haciendo en esta modalidad. Por otro lado, conseguiremos que se visibilice a los deportistas y daremos valor a su trabajo. Adaptación de los contenidos y variedad de formatos (*podcasts*, entrevistas, vídeos, reportajes de investigación). Con todo ello, lograremos alcanzar una serie de ventajas competitivas que nos diferenciarán de nuestros competidores.

### **7.3. Canales**

Según Alexander Osterwalder, los canales de distribución y comunicación sirven para entregar a los clientes las propuestas de valor. Por tanto, tenemos que plantearnos cómo llegar a cada segmento de clientes, ya que de ello depende la experiencia que vivirán.

Nuestra plataforma principal será la página web de *Adaptanet*. En ella se encontrará todo el contenido que realicemos. Al estar dirigido a clientes que presentan algún tipo de dificultad a la hora de recibir los mensajes, cada contenido tendrá diferentes versiones. Así, se apostará por textos con audio (para aquellas personas que sean ciegas).

Por otro lado, como sabemos lo importante que son las redes sociales en este nuevo paradigma de la comunicación, estaremos presentes en las cuatro más utilizadas: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *YouTube*. En cada una de ellas, compartiremos links que lleven a la plataforma web para expandir nuestro mensaje y difundir nuestro contenido, ya que lo que más nos interesa es generar tráfico

hacia nuestra página. Al ser un diario digital, estaremos presentes en redes sociales durante todos los días de la semana. Por otro lado, teniendo en cuenta que cada una de las plataformas cuenta con unas características bien definidas, adaptaremos el contenido a los recursos que nos ofrecen.

De esta forma, nos dirigiremos a un público más adulto a través de *Facebook*; a uno más crítico en *Twitter*; y al más juvenil en *Instagram*, con el uso de herramientas como los *Stories* o *IGTV* (todo ello realizando un estudio previo que nos sirva de previsión sobre el éxito que podríamos tener o no).

#### **7.4 Relaciones con el cliente**

Por otro lado, es de vital importancia tener en cuenta la relación con los clientes ya que, gracias a ellos, nuestra empresa podrá tener éxito o no. Tenemos que definir cuál va a ser el trato que tendremos con ellos, qué les inspiraremos o qué percepciones tendrán de nosotros. Actualmente, muchos autores hacen hincapié en la importancia que tiene el hecho de crear una comunidad fiel de lectores. Esto solo se consigue ofreciendo un servicio de calidad, unos productos informativos por los que merezca la pena que se nos lea. Por tanto, para afianzar a esa audiencia, es necesario trabajar en los contenidos sabiendo qué aspectos son los que podrían interesarle al público.

Interacción en redes sociales. Se responderá a los comentarios y se animará al debate. Además, se publicarán encuestas en las que puedan manifestar qué quieren ver o en qué creen que podríamos mejorar. También se añadirá un apartado en el que los lectores podrán enviar sus vídeos haciendo recomendaciones al resto de la comunidad. A través de ello, compartirán contenido que les resulte interesante, relacionado con el deporte, como películas, consejos de nutrición, hábitos saludables, etc.

Realización de sorteos. Con esta iniciativa ofreceremos al público la posibilidad de ganar material deportivo o asistir a eventos importantes. Ganaremos difusión, porque uno de los requisitos para participar será compartir en redes sociales nuestro perfil, además de usuarios que se interesen en nuestro contenido.

Contacto directo con anunciantes y patrocinadores. Es importante cuidar a nuestros clientes. Son una de las principales fuentes de ingreso, por lo que tendremos que atender a todas sus sugerencias

y solicitudes de manera eficaz. De esta forma, estaremos en constante contacto con ellos para asegurar un buen trabajo.

Eventos. Por otro lado, y de una manera más cercana, es necesario que se nos vea, que la gente nos conozca y sepa quiénes somos. Por tanto, estaremos en los principales torneos y competiciones a nivel internacional. Además, organizaremos conferencias en las que distintos profesionales del sector acudan para intercambiar ideas.

### **7.5. Flujos de ingresos**

La gratuidad que ofrece el consumo de información periodística en medios *online* ha dado lugar a la aparición de un horizonte dudoso para los medios tradicionales. En *Adaptanet*, hemos apostado por nuevos métodos para generar ingresos. Sabiendo la importancia que tiene una relación equilibrada entre los ingresos y los gastos, hemos considerado utilizar nuevas formas de financiación. Así, nos adaptaremos a las nuevas tendencias y experimentaremos con los recursos que se nos ofrecen hoy en día. Para nuestro medio de comunicación, contaremos de forma inicial con las siguientes fuentes de ingreso:

- **Capital propio.** Las fundadoras de la empresa aportarán sus propios ahorros para comenzar el negocio.
- **Familia y amigos.** Los amigos y familiares también pueden ser una fuente de ingresos. Nos pueden ayudar a empezar aportando la cantidad de dinero que ellos consideren.
- **Venta de espacios publicitarios.** Uno de los aspectos más importantes para los medios de comunicación a la hora de generar ingresos es la publicidad. Por tanto, en nuestra página web también ofreceremos a las empresas la posibilidad de anunciarse en nuestra plataforma. Para ello, elaboraremos un tarifario con las opciones a las que se pueden acoger. En ellas entrarían distintos tipos de anuncios como banners, contenido patrocinado o interstitial.
- **Crowdfunding.** Actualmente es una de las opciones a las que los nuevos medios de comunicación acuden en busca de ingresos. En este caso, los usuarios que ya conocen la empresa y confían en su producto informativo ayudan a través de una donación económica al proyecto. Además, con su participación pueden obtener algún tipo de beneficio: un

regalo, ser mencionados en alguna de las piezas informativas que se produzcan con posterioridad, poder ver en exclusiva nuevos trabajos realizados por la empresa, etc.

- **Membresía.** A través de la membresía, los usuarios son “fieles” al medio de comunicación. Se trata de un tipo de suscripción por el que los lectores pagan (o no) para poder disfrutar de distintas ventajas: contenidos exclusivos, trabajos elaborados con mayor profundidad, boletines informativos, etc.

### **Tarifas de espacios publicitarios**

A continuación, se adjuntan los precios que nuestro diario digital establece para todas aquellas empresas, entidades y organizaciones que estén interesadas en promocionar su actividad a través de nuestra plataforma. Además, para todos aquellos que tengan intención en hacerlo, contamos con promociones y ofertas para que nuestros futuros clientes se beneficien de ellas.

<b>Tipo de publicidad</b>	<b>Precio Mensual</b>
Banner preferente (parte superior del diario)	300
Banner simple (situado a la derecha)	75
Banner doble	100
Banner triple	140
Contenido patrocinado (abriendo todo el día)	200
Contenido patrocinado (abriendo medio día)	115
Interstitial	450
<b>Ofertas</b>	
Robapáginas con vídeo + Contenido patrocinado	320
Interstitial + Banner doble	500
Robapáginas + Banner preferente	360

#### **7.6. Recursos clave**

Este sexto elemento de la herramienta *The Business Model Canvas* hace referencia a la forma en la que vamos a desarrollar nuestra propuesta de valor, así como con qué medios vamos a contar

para ello: humanos, financieros, tecnológicos, físicos, etcétera. Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/o servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, etcétera. Podemos agrupar estos recursos clave en dos grandes bloques:

- Capital humano. En este apartado hacemos referencia a aquellos perfiles profesionales de los que dispondremos en *Adaptanet* con el objetivo de que nuestro modelo de negocio se desarrolle con éxito.
- Periodista / profesional del mundo de la comunicación. En nuestro diario digital, las socias fundadoras, Sara Toj y Paula Peña, licenciadas en Periodismo, serán las encargadas de construir el producto informativo para posteriormente introducirlo en el mercado.
- Periodistas multimedia con manejo en el tema audiovisual. A pesar de que nuestras periodistas serán las encargadas de realizar las piezas audiovisuales de la plataforma web, en ocasiones especiales como los Juegos Paralímpicos subcontrataremos a una productora audiovisual para que ellos se encarguen de crear contenidos con mayor profesionalidad.
- Perfil tecnológico. Hoy en día las nuevas tecnologías ocupan un papel principal en las empresas. Por esa razón, hemos decidido que subcontrataremos el trabajo de un informático para ofrecer al público una plataforma web cuyo diseño y distribución facilite la experiencia de los usuarios.
- Especialista en *Marketing*: si no estoy, no existo. Partimos de la base de que resulta fundamental darse a conocer en el mercado, para que nuestro producto se venda o nuestro servicio sea adquirido. Por esa razón, en nuestra empresa informativa el contacto con los usuarios es directo y diario. Asimismo, y hasta que la empresa crezca en el mercado, hemos decidido que las periodistas y socias fundadoras de la entidad serán las encargadas de realizar las labores propias de un *community manager*, así como las de diseño gráfico. Cabe destacar que, de forma previa a la apertura del diario digital, estas periodistas realizarán cursos *online* que les permitirá conocer mejor las labores de Marketing.

Por otro lado, haciendo referencia a las redes sociales en las que estaremos presentes, estas serán *Twitter, Instagram, Facebook y YouTube*.

- Recursos técnicos. Dentro de este grupo se engloban todos aquellos materiales que necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad diaria.
- Ordenador. Este dispositivo representa uno de los elementos fundamentales de nuestra empresa informativa. Por esa razón, contaremos con dos dispositivos para realizar las diferentes actividades con mayor eficacia y rapidez. Para ello hemos decidido contar con un *MacBook PRO* y un ordenador portátil *HP*.
- Teléfono móvil. Los *smartphones* nos permitirán llevar a cabo diferentes acciones del día a día cómo: realizar publicaciones en las redes sociales, comprobar que el contenido de la web está subido correctamente, contestar a las quejas / sugerencias del público, contactar con los clientes potenciales, realizar *streamings* de los eventos, etcétera.
- Conexión a internet. Resulta fundamental para poder hacer uso del *WordPress*, así como utilizar las redes sociales.
- Cámaras. En un principio contaremos con dos cámaras *Canon modelo EOS 700D*, las cuales utilizaremos para cubrir los eventos y competiciones deportivas que se realicen en las diferentes ciudades de España. No obstante, y como comentamos anteriormente, para los eventos más destacados a nivel nacional e internacional contaremos con el apoyo de una productora audiovisual las cuales aportarán su propio equipo de trabajo.
- Trípodes. Contaremos con 2 trípodes para cámaras y 1 para móviles ya que estos nos permitirán ofrecer una estabilidad de la imagen mucho mejor.
- Micrófonos. Contaremos con 2 micrófonos de corbata y 2 micrófonos de mano para hacer uso de ellos en los eventos y competiciones. Estos nos permitirán obtener una calidad del audio mucho mejor que el que tiene por defecto la cámara.
- Programa de edición. Desde *Adaptanet* nos planteamos la posibilidad de pagar una cuota por un programa de edición. Esto se debe a que consideramos que existen programas como

*Adobe Premiere* o *Adobe Photoshop* con una multitud de funciones que nos permitirán crear un contenido más atractivo y novedoso para el público.

### **7.7. Actividades clave**

Por otro lado, es necesario determinar las actividades que debemos realizar para sacar el máximo rendimiento de los medios. Las actividades clave de nuestro medio digital son las siguientes:

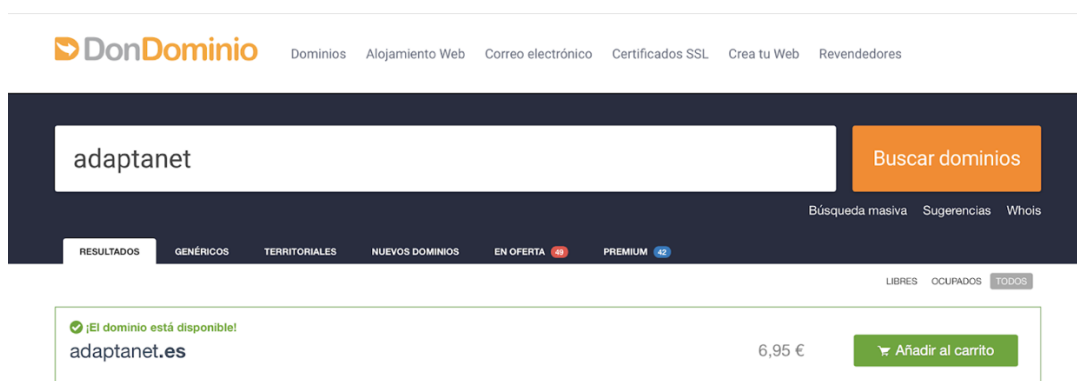
- Publicar un mínimo de 20 piezas semanales entre noticias, reportajes, entrevistas, etcétera.
- Realizar una actividad constante en las diferentes redes sociales
- Elaboración de encuestas en las plataformas sociales para conocer los gustos y preferencias de los usuarios sobre los contenidos que quieren ver en la web
- Relación directa y constante con los seguidores de las redes sociales (resolver preguntas, compartir contenidos...)
- Realización de *streamings* durante las competiciones o eventos deportivos
- Edición de fotografías y vídeos
- Contacto y reuniones con anunciantes y patrocinadores, para fidelizarlos y buscar nuevos
- Documentación constante sobre el mundo del deporte adaptado para la posterior realización de reportajes de investigación
- Organización y ejecución de entrevistas a los diferentes profesionales que se engloban dentro de este sector para la posterior elaboración de piezas periodísticas
- Investigación y desarrollo del producto: para buscar nuevas ventajas competitivas y ofrecer productos bien diferenciados de la competencia

#### **7.7.1 Producto**

El nombre elegido para nuestro portal web es *Adaptanet*. El motivo por el cual nos decantamos por este nombre se debe a que queríamos unificar las palabras “deporte” y “adaptado” de una manera original. A partir de esta idea, realizamos una búsqueda por internet sobre los portales web que existían con nombres similares. Al tratarse de un medio digital consideramos que era una buena idea incluir el sufijo “net” por lo que finalmente decidimos llamar al medio de comunicación *Adaptanet*.



Además, para la correcta difusión y mantenimiento de nuestro producto se ha decidido adquirir un dominio web que nos permita mantener una relación cercana y directa con nuestros lectores. El dominio elegido ha sido adaptanet.es por un coste de 6,95€.



Se trata por tanto de un diario digital especializado en el deporte adaptado que tiene lugar en todo el territorio español. El objetivo por tanto es cubrir y visibilizar todos aquellos eventos deportivos que estén relacionados con esta modalidad.

En primer lugar, nuestro medio estaría dividido por secciones dependiendo de la discapacidad que tenga el individuo. Por ejemplo, si uno de los deportistas presenta una discapacidad auditiva, la pestaña le llevaría a todos los deportes que se agrupan dentro de esta condición. De esta forma, contaríamos con un apartado para la discapacidad física, visual, intelectual, auditiva y cerebral. En estos apartados se incluirá, principalmente, información sobre las competiciones que se realizan. Asimismo, se realizará un seguimiento de las federaciones regionales y sus ligas a través de noticias y crónicas (siempre acompañadas de imágenes o vídeos).

Además de estas secciones (las principales en nuestro diario web), se destinarán diferentes apartados a contenidos más específicos. Por ejemplo, contaremos con un segmento dedicado a entrevistas (apoyadas en recursos visuales). También, de manera mensual, se contará con la visión de expertos para que nos expliquen cómo afecta el deporte en la salud de los deportistas.

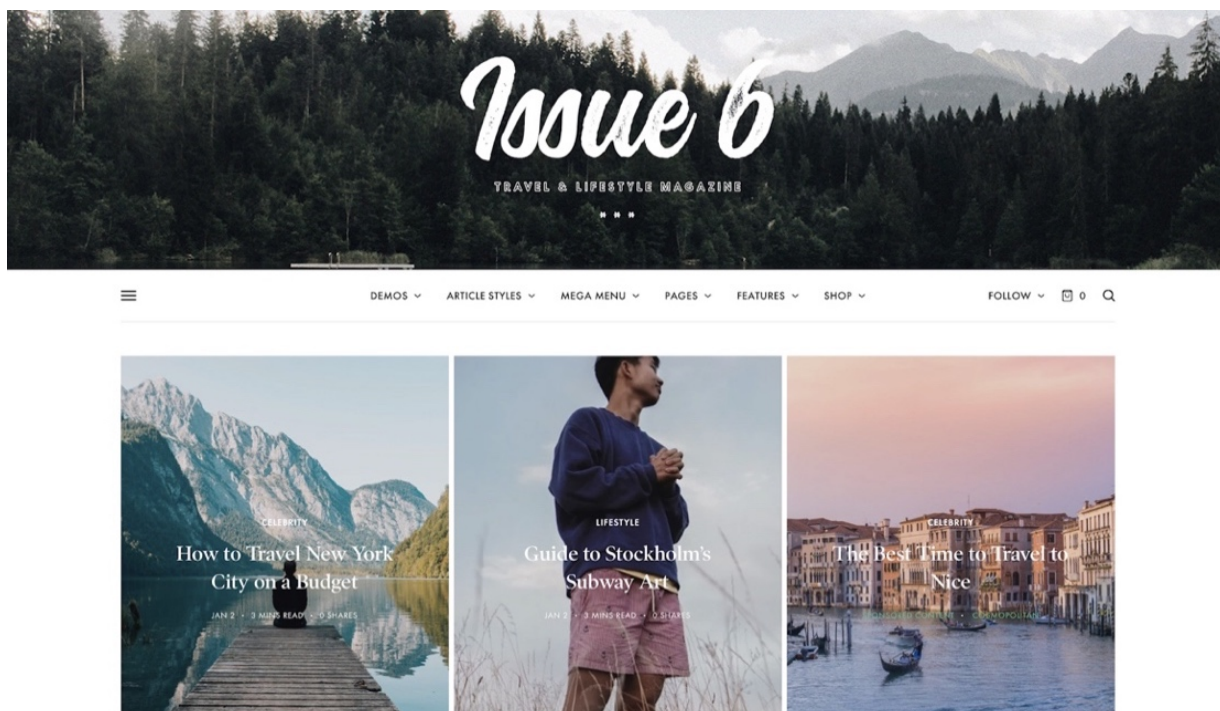
Cada vez son más las personas que consumen el formato *podcast*, ya que es una manera de consumir la información de una forma dinámica y diferente. Así, queremos apostar por esta manera de llegar al público. En este apartado, que será publicado dos veces al mes, los jóvenes que comienzan a participar en estas actividades tendrían su hueco. De esta forma, relatarían sus experiencias personales.

Como todas las temáticas, también hay aspectos polémicos y que necesitan una mayor investigación dentro del deporte adaptado. Por ello, tendremos un espacio con reportajes de periodismo de investigación que cuenten a las personas qué se está haciendo mal dentro de estas competiciones, entre otros aspectos.

También se dedicaría un apartado a los usuarios del diario. Estos, relacionados directa o indirectamente con el deporte adaptado, expondrían sus vivencias o puntos de vista. Además, en el diario digital tendrán cabida todos estos deportes paralímpicos clasificados según el tipo de discapacidad.

Por último, el tema WordPress elegido para nuestro portal es *ISSUE - 06 Best Magazine WordPress Theme*. Aunque hay otros temas en ThemeForest.net que nos llaman la atención, hemos decidido escoger este por los siguientes motivos:

- Su diseño facilita que el público lector nada más entrar al diario digital, encuentre de manera ordenada las diferentes secciones donde se aloja la información
- Es un diseño que da un apoyo muy importante a la imagen



Vista previa de la portada del diario digital:



### 7.7.2 Redes sociales

Con el objetivo de contar con el mayor número de lectores posibles, debemos establecer perfiles en las principales redes sociales. En la actualidad, consideramos que aquellas en las que tenemos que estar presentes son: *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* y *YouTube*. Aunque esta última es una plataforma poco utilizada por la gran mayoría de medios de comunicación especializados, consideramos que tiene un gran potencial. Nuestra idea es utilizar *YouTube* para alojar contenidos audiovisuales atractivos y con mayor profundidad y duración a diferencia del resto de redes. Es necesario, además, elaborar contenidos específicos y adaptados para cada una de ellas, ya que cuentan con perfiles diferentes de usuarios y las preferencias por tanto varían.

No obstante, aunque es cierto que la mayoría de la población se mueve a través de la red, no podemos olvidar los soportes tradicionales de información. De esta forma, es importante incorporar en nuestra estrategia de marketing al marketing *offline*. En él se incluyen todas las

actividades que se realizan fuera de internet: anuncios en periódicos, televisión o cuñas de radio; distribución de *merchandising*, folletos, etc.

Por tanto, a pesar de tener una gran presencia en la web, debemos tener en cuenta que hay público que no utiliza de manera habitual este canal, por lo que es necesario tener una imagen en los medios tradicionales. Un ejemplo de ello puede ser la papelería corporativa para comunicarnos con nuestros clientes (actuales o futuros). Nos referimos a folletos, libretas, bolígrafos, etcétera. De esta forma, la persona se puede sentir interesada por nuestro servicio y posteriormente visitar nuestra web para observar cuál es exactamente la labor que realizamos.

No obstante, llevaremos a cabo diferentes tipos de acciones a lo largo del año relacionadas con el marketing *online*. A continuación, haremos referencia a algunas de las iniciativas que consideramos primordiales para crecer en el mercado y, sobre todo, diferenciarnos de la competencia.

- *Mobile marketing*. Es el marketing realizado con un grupo de acciones tácticas y estrategias de marketing en un ámbito de dispositivos móviles que enlazan a los usuarios con los anunciantes en un entorno de conectividad continua y directa.

Es una de las técnicas *online* de la estrategia de *marketing* que se realiza a través de unos dispositivos concretos, los móviles, y dentro de un entorno de comunicaciones más interactivo e incluso bidireccional. Se crea una relación diferente, actual y más profunda entre el usuario y los anunciantes.

Hablamos por tanto de la creación de *web responsive*, las cuales, en función del dispositivo, se adaptan al tamaño de la pantalla, mostrando la información más relevante para un usuario móvil. Se trata, por tanto, de que nuestros clientes puedan consumir la información de nuestro diario digital en cualquiera de los dispositivos móviles de los que dispongan. El diseño de la web tiene que adaptarse a las diferentes pantallas para que, de esta forma, los contenidos queden perfectamente insertados y sin problemas de organización y visualización.

- *Real time marketing*. Este es un concepto que se ha extendido gracias al auge de las redes sociales. La clave de esta tendencia consiste en crear contenido “sobre la marcha”, en

tiempo real, aprovechando algún acontecimiento relevante para obtener notoriedad y viralidad en los medios. Una buena publicación a tiempo real puede generar una gran repercusión en medios y permanecer en la mente de los usuarios mucho más tiempo que cualquier otro tipo de acción.

Es importante, también, que el contenido de estas acciones sea interesante y coherente con nuestra marca. Un ejemplo de ello puede ser la realización de *streamings* sobre eventos deportivos de relevancia en España o sobre la producción y postproducción de ciertos contenidos informativos que puedan resultar de interés para los consumidores.

- *Co-marketing*. El *co-marketing* lleva las cosas un paso más allá, integrando equipos de trabajo distintos para crear y divulgar un producto, servicio o contenido que llegue a un público en común, de manera que las dos se benefician con la estrategia.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que podría resultar interesante llevar a cabo iniciativas como esta dentro de nuestra empresa informativa. Por ejemplo, podríamos realizar trabajos colaborativos con las federaciones a nivel regional / nacional, divulgando de esta manera la labor que ellos realizan y la cual nosotros como empresa visibilizamos a través de nuestra cobertura.

- *Marketing* de eventos. Es una estrategia que consiste en regalar experiencias memorables a los consumidores de una marca con la finalidad de que perdure en su memoria. Este tipo de actividades tiene como objetivo que el usuario se identifique con la marca y conecte con ella. Gracias a estos eventos, la empresa incrementa el reconocimiento de su marca, mejora la imagen, establece relaciones sólidas con los clientes, empleados y proveedores.

En nuestro caso, hablamos de la realización de eventos por toda España con ponencias de diferentes expertos en el deporte adaptado con patrocinios comerciales de empresas que quieren asociarse a los contenidos, a nuestra marca. El objetivo principal es fomentar y consolidar la puesta en marcha de comunidades para nuestro medio de comunicación.

- *Marketing* de influencia. Es un tipo de marketing no intrusivo que pretende no invadir al usuario. Se trata de que una persona con cierto poder, conocimiento e influencia en un

sector posicione un producto en la mente de su comunidad. Todo ello con el fin de generar conciencia de marca, pero también con el propósito de dar visibilidad a la misma y conseguir más clientes potenciales de la compañía.

Con esta estrategia, personas influyentes a nivel regional / nacional e incluso internacional colaborarán con nosotros en campañas específicas de *marketing*, como por ejemplo deportistas famosos, actores de reconocimiento... Se trata, por tanto, de que se asocie a estas personalidades con nuestra marca.

### **7.7.3 Gestión empresarial**

- Subcontratación de una asesoría para la gestión financiera de la empresa (por lo menos durante el 1º año).
- Jornadas de formación del personal de la empresa a través de seminarios, cursos... Resulta fundamental cuidar la comunicación interna para trabajar de manera eficaz y acorde a los nuevos tiempos.
- Reuniones semanales para establecer los objetivos a conseguir y a partir de ellos coordinar todas las actividades (quién las realizará, en qué tiempo y cómo). Además, se podrían realizar otras para hacer una valoración de los resultados obtenidos.
- Realización de análisis periódicos sobre la situación del mercado donde desarrollamos nuestra actividad. Esto nos permitirá conocer las necesidades que demanda el público

### **7.7.4 Tecnologías de la información y de la comunicación**

En esta cuarta pata de la banqueta adicional, dedicada a las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, profundizaremos en los recursos que utilizaremos para el funcionamiento de nuestra plataforma.

- Apostaremos por una *newsletter*. A través de ella, los usuarios que se suscriban recibirán en sus respectivos correos electrónicos una lista semanal de los contenidos más interesantes que han sido publicados en nuestro medio. Nuestra intención es que el público lector acuda

a nuestra web para crear tráfico. No se trataría de enviar un correo por cada contenido publicado (se puede caer en la saturación).

- Subcontratar a un profesional para el diseño de la página web y su mantenimiento. Persona o empresa que nos gestione la plantilla del *WordPress* y la gestión del día a día. O incorporar al equipo un informático.
- Buzón de sugerencias donde los usuarios puedan transmitirnos cuáles son los temas en los que están interesados y qué contenidos querrían ver en nuestra web.
- Cada noticia contará con un apartado de comentarios para que haya interactividad entre los usuarios. De esta forma, se creará un conocimiento más plural sobre cada modalidad y deporte.
- Dentro de los contenidos, tendrá gran importancia el uso de los hipervínculos tanto a informaciones externas como internas. Esto último es interesante porque creará recorrido dentro de nuestra plataforma.
- Como mínimo, cada información publicada tendrá una versión escrita y auditiva. Así, nos adaptaríamos a cualquier tipo de discapacidad.
- Se usarán las redes sociales no solo para promocionarnos sino, también, para interactuar con nuestro público.
- Hay que valorar qué es lo que necesitamos. Al ser un digital, básicamente hay que centrarse en el mantenimiento y trabajo digital.

### **7.8. Alianzas**

En este octavo elemento se definen las alianzas / acuerdos necesarios para desarrollar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor. En la actualidad, esta pieza del *Business Model Canvas* resulta primordial puesto que, entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de

colaboración con terceros, con el objetivo de compartir experiencias, costes y recursos. En nuestro diario digital *Adaptanet*, estableceremos alianzas con:

- Asesoría laboral. Hemos decidido contar con los servicios de la Asesoría Laboral Juan Fuentes Lasso por diferentes motivos. En primer lugar, nos habían llegado diversos comentarios sobre la profesionalidad de esta entidad. Asimismo, consideramos que los servicios que nos ofrecen son muy variados. Además, se encuentra situada en la isla de Gran Canaria, por lo que ante cualquier duda o problema nos podremos desplazar hacia la misma con cierta facilidad.
- Informático. De manera puntual contaremos con el apoyo logístico de un informático, el cual nos ayudará a ofrecer al público una plataforma web, no solo que funcione correctamente, sino que capte la atención de nuestro público. Por esa razón, subcontrataremos su trabajo según nuestras necesidades y pagándole por horas de trabajo.
- Fotógrafo *freelance*. Consideramos que en nuestro caso y al ser una empresa nacional, resulta más oportuno contar de manera esporádica con el apoyo de fotógrafos *freelance*. Esto se debe a que, al ser una empresa de nueva creación, no contamos con el soporte económico suficiente como para introducir a un fotógrafo en nuestra plantilla. Por esa razón, hemos decidido optar por esta opción, y contratar a un fotógrafo u otro en función de la región en la que se desarrolle el evento deportivo.
- Productora Audiovisual. Como ya comentamos en el apartado de Recursos Claves, consideramos que contar con el apoyo de una productora audiovisual será un acierto para nosotros. Esto se debe a que necesitaremos el apoyo técnico de este equipo cuando acudamos a eventos cuyo volumen de trabajo es superior al que las 2 periodistas que componen la plantilla de la empresa pueden asumir. Un ejemplo claro sería los Juegos Paralímpicos o competiciones nacionales de gran prestigio.
- Por esa razón, hemos elegido Ikara Producciones, una pequeña productora dedicada a la realización de fotografía, vídeo y muchos más proyectos situada en Madrid (ubicada en el municipio de San Sebastián de los Reyes).



- Por otro lado, consideramos fundamental contar con el apoyo y la colaboración de las entidades e instituciones (públicas y privadas) que desempeñan un papel fundamental sobre el deporte adaptado en España. Estas pueden estar interesadas en realizar algún tipo de patrocinio o mecenazgo. Este es el caso del Comité Paralímpico Español, el Consejo Superior de Deportes, la Fundación ONCE, etcétera.

## **7.9. Estructura de costes**

El noveno y último elemento del lienzo hace referencia a la estructura de costos de la empresa. En consecuencia, este apartado tiene como fin conocer y optimizar costes fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio que sea escalable. Por lo tanto, la correcta gestión de la empresa exige conocer con exactitud cuál es la estructura de costes del proyecto y la dimensión que debe alcanzar. Una empresa bien gestionada debe tener analizados sus gastos de forma muy detallada y entender y controlar cómo estos impactan en su negocio.

### **7.9.1 Gastos fijos**

Cuota de autónomo. Para todos aquellos emprendedores menores de 30 años, la Seguridad Social establece una serie de bonificaciones en las cuotas de autónomos. Cabe destacar que, para que estas personas se beneficien de dicho “descuento” tendrán que cumplir durante todos los años una serie de requisitos.

- Asesoría laboral y fiscal. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, se considera imprescindible delegar los trámites laborales, contables, fiscales y de seguros en profesionales de la materia con el fin de evitar futuras complicaciones o irregularidades legales. Por esa razón, hemos contratado los servicios de la Asesoría Laboral Juan Fuentes Lasso.
- Dominio. Que tu empresa tenga presencia actualmente en Internet con su propia página web es fundamental. Por esa razón, uno de los costes que debe asumir una empresa de nueva creación es la búsqueda y registro del dominio. En nuestro caso, hemos escogido Adaptanet.es por un importe de 6,95€. Asimismo, cabe destacar que esta cifra sólo se paga una sola vez.

- *Hosting*. Hace referencia al espacio donde se aloja un sitio web para que cualquiera pueda verlo en Internet. En concreto, nosotras hemos decidido escoger la siguiente empresa de Hosting. En el siguiente enlace aparecen todos los servicios que incluye *Bana Hosting* dentro de este paquete:  
<https://www.banahosting.com/es/alojamiento-web.shtml>
- Tema *WordPress*. Este coste fijo hace referencia al diseño escogido para la plataforma web donde alojaremos todos los contenidos periodísticos que se realicen.

### 7.9.2 Gastos variables

- Servicios de profesionales independientes. Como hemos comentado en apartados anteriores, contaremos con el apoyo de un informático para el diseño y distribución de los contenidos en el diario digital. Así mismo, contaremos de manera ocasional con el trabajo de fotógrafos *freelance* en función de la importancia del evento deportivo, así como del lugar en el que se desarrolle el mismo.
- Trabajos realizados por otras empresas. También contaremos con el trabajo de la productora Audiovisual Ikara Producciones en ocasiones especiales.
- Publicidad, propaganda, relaciones públicas. Resulta fundamental darnos a conocer ante la sociedad, visibilizar nuestro trabajo y contar a las personas que es lo que le ofrecemos distinto a lo que ya existe, sobre todo cuando hablamos de una empresa de una creación. Por esa razón, tendremos que invertir parte de nuestro presupuesto en acciones de Publicidad, propaganda, etcétera. Estas varían en función de la época del año y del tipo de acción que pretendamos llevar a cabo.
- Otros servicios: viajes / alojamiento. Teniendo en cuenta que *Adaptanet* ofrece la realidad del deporte adaptado dentro de todo el territorio español, nos tendremos que desplazar a aquellos lugares donde se realicen los eventos o competiciones de esta modalidad. En consecuencia, uno de los gastos variables que tendrá que asumir la empresa será el importe de los billetes de avión, y en ocasiones, el alojamiento también.

## 8. Conclusiones

Después de la realización de este trabajo académico y su consiguiente investigación sobre el ámbito del deporte adaptado en España, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los medios de comunicación generalistas de España ofrecen a la población del país información sobre este ámbito deportivo. No obstante, hemos podido observar que esta es escasa, centrándose casi de manera exclusiva en el período de los Juegos Paralímpicos.
2. A partir de esta idea y tras entrevistar a diferentes profesionales del sector, consideramos que, a pesar de que se trata de un ámbito que mueve a miles de personas, este no tiene la suficiente visibilidad
3. Aunque existe un medio de comunicación especializado en España (*DxtAdaptado*), creemos que este no explota al máximo las oportunidades que le ofrece el mercado de la información. Este diario digital se centra, sobre todo, en la publicación de crónicas de las competiciones deportivas. Nosotras queremos ir más allá, ofrecer al público objetivo diferentes géneros periodísticos como artículos de opinión, entrevistas, reportajes de investigación, etcétera. En general, si hay dos medios y uno de ellos ofrece un contenido mejorado y con más trabajo (con accesibilidad gratuita) el lector optaría por esta alternativa antes que por la otra.
4. Consideramos que este proyecto es viable porque es un ámbito del deporte que mueve bastante dinero y, detrás del mismo, hay múltiples clubes a nivel nacional y regional. Por tanto, habría contenido suficiente para que fuera factible.

## 9. Anexos

<b>PATROCINADORES</b>	<b>CONTACTO</b>
Fundación ONCE	<b>Persona responsable:</b> Oscar Da Pena Gallego, director comercial y marketing. <b>Correo electrónico:</b> comunicacion@fundaciononce.es <b>Teléfono:</b> 915068840

LaLigaSports	<b>Persona responsable:</b> Juan Carlos Díaz Martínez, director comercial y de marketing. <b>Correo electrónico:</b> info@laligasports.es <b>Teléfono:</b> 912 055 000
Fundación Repsol	<b>Persona responsable:</b> Teresa de Isturiz <b>Correo electrónico:</b> : tisturiz.re@repsol.com <b>Teléfono:</b> 91 753 24 15
Fundación Jesús Serra	<b>Persona responsable:</b> Elena Sevilla, directora de Eventos y Comunicación <b>Correo electrónico:</b> <b>Teléfono:</b> (NO SALEN DATOS)
Amix	<b>Persona responsable:</b> <b>Correo electrónico:</b> <b>Teléfono:</b> (NO SALEN DATOS)
Telefónica Fundación	<b>Persona responsable:</b> David Arranz <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:comunicacion@fundaciontelefonica.com">comunicacion@fundaciontelefonica.com</a> / <a href="mailto:david.arranzlago@telefonica.com">david.arranzlago@telefonica.com</a> <b>Teléfono:</b> 915844827
Toyota	<b>Persona responsable:</b> José Antonio Galve, PR Manager <b>Correo electrónico:</b> joseantonio.galve@toyota.es <b>Teléfono:</b> 8003314331
Fundación La Caixa	<b>Persona responsable:</b> Jesús N. Arroyo González, Director Corporativo <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:saladeprensa@fundacionlacaixa.org">saladeprensa@fundacionlacaixa.org</a> <b>Teléfono:</b>
AXA	<b>Persona responsable:</b> Josep Alfonso Caro, director de Comunicación, Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales <b>Correo electrónico:</b> josep.alfonso@axa.es <b>Teléfono:</b> 915388623
Grupo Fuertes (El Pozo)	<b>Persona responsable:</b> José Ángel Cerón García, responsable de Comunicación y Relaciones Externas <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:comunicacion@grupofuertes.com">comunicacion@grupofuertes.com</a> <b>Teléfono:</b> 968636825
Iberdrola	<b>Persona responsable:</b> Juan Llobell <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:comunicacioncorporativa@iberdrola.com">comunicacioncorporativa@iberdrola.com</a> <b>Teléfono:</b> 917843232
Liberty Seguros	<b>Persona responsable:</b> Jesús Núñez, director de Liberty Seguros Direct, Marketing, Digital and Customer Experience

	<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:produccion@libertyseguros.es">produccion@libertyseguros.es</a>
Binter	<b>Persona responsable:</b> <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:binter@gabinetedecomunicacion.es">binter@gabinetedecomunicacion.es</a> <b>Teléfono:</b>
Fred Olsen	<b>Persona responsable:</b> Elena Sallarés Ruiz de Arteaga, departamento de Comunicación y Prensa <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:elenasa@fredolsen.es">elenasa@fredolsen.es</a> <b>Teléfono:</b> 922628211
Naviera Armas	<b>Persona responsable:</b> <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:narmas@naviera-armas.com">narmas@naviera-armas.com</a> <b>Teléfono:</b>
Idilia Foods (ColaCao)	<b>Persona responsable:</b> Marta Vernet Forrellat, directora de marketing <b>Correo electrónico:</b> <b>Teléfono:</b> 900101048
Ilunion	<b>Persona responsable:</b> Fernando Riaño <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:comunicacion@ilunion.com">comunicacion@ilunion.com</a> <b>Teléfono:</b> 913278500
Luanvi	<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:contacto@luanvi.es">contacto@luanvi.es</a> <b>Teléfono:</b> 902101610
Pascual	<b>Persona responsable:</b> María Rojo, responsable de Relaciones con los Medios <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:maria.rojo@calidadpascual.com">maria.rojo@calidadpascual.com</a> <b>Teléfono:</b>
Renfe	<b>Persona responsable:</b> Ángel Faus Alcaraz - Director de Comunicación, Marca y Publicidad. <b>Teléfono:</b> 91 919 05 05
Sanitas	<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:dir.comunicacion@sanitas.es">dir.comunicacion@sanitas.es</a>
Santalucía Seguros	<b>Persona responsable:</b> Juan Manuel Rueda, Director General de Personas, Organización y Comunicación
El Corte Inglés	<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:comunicacionelcorteingles@elcorteingles.es">comunicacionelcorteingles@elcorteingles.es</a> <b>Teléfono:</b> 914018500
Puertos de Tenerife	<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:prensa@puertosdetenerife.org">prensa@puertosdetenerife.org</a> <b>Teléfono:</b> 922605518
Cabildos	<b>Cabildo de Tenerife</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:deportestenerife@gmail.com">deportestenerife@gmail.com</a></li> </ul> <b>Cabildo de Gran Canaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:web@grancanariadeportes.com">web@grancanariadeportes.com</a></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> 928219560</li> </ul> <p><b>Cabildo de La Palma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:servicio.deportes@cablaplama.es">servicio.deportes@cablaplama.es</a></li> <li>• <b>Teléfono:</b> 922423100</li> </ul> <p><b>Cabildo de El Hierro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> 922553400</li> </ul> <p><b>Cabildo de Lanzarote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> 928810100</li> </ul> <p><b>Cabildo de Fuerteventura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:carlosjaviercc@cabildofuer.es">carlosjaviercc@cabildofuer.es</a> / <a href="mailto:angelcl@cabildofuer.es">angelcl@cabildofuer.es</a></li> <li>• <b>Teléfono:</b> 928862426 / 928862409</li> </ul> <p><b>Cabildo de La Gomera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teléfono:</b> Centro de Discapacidad Funcional Vallehermoso → 922800080</li> </ul>
--	--

## 10. Referencias bibliográficas

- VV. AA (2015). *Nuevas formas en comunicación para la discapacidad. Una visión periodística*. Sevilla, España: Editorial Astigi S.L
- VV. AA (2018). *Libro blanco del deporte de personas con discapacidad en España*. Madrid, España: Grupo Editorial Cinca S.A.
- Rius, I., y Solves, J. (2010). Discapacidad y Comunicación: periodismo especializado para públicos diversos. *Revista Comunicación y Hombre* (6), 165-176.
- Rius, I., y Solves, J. (2012). Periodismo social y Discapacidad: El deporte adaptado en el discurso periodístico. *Prensa y periodismo especializado* (5), 45-57.
- VV. AA (2009). La representación mediática del deporte adaptado a la discapacidad en los medios de comunicación. *Ágora para la EF y el Deporte* (9), 31-42.
- Comité Paralímpico Español. Recuperado de: <https://www.paralimpicos.es>
- Casado, D. (2001). *Comunicación social en discapacidad. Cuestiones éticas y de estilo*. Madrid, España: Valero Impresiones S.L

- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Recuperado de [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf?ua=1](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf?ua=1)
- Montes, R., Palos, U., y Avalos M. (2016). Influencia de la práctica del deporte adaptado sobre la calidad de vida: un estudio cualitativo. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 8 (43).
- J M Valero-Pastor, J A González Alba (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556-582. Doi: [10.4185/RLCS-2018-1269](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269)
- Ferreira-Herrera, D. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fino-Garzón, Diego-Mauricio (2013). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/22429/1/UMNGAGG48FS-Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf>
- Barrios Rubio, Andrés, & Zambrano Ayala, William Ricardo (2015). Convergencia Digital: Nuevos perfiles profesionales del periodista. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*. 13(26), 221-240. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4915/491548260012>
- FJ Paniagua Rojano, M Gómez Aguilar, ME González Cortés (2014). Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 548-570.
- Castello-Martínez (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1, 74-97.
- Rico, M. (2012). Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles. *Cuadernos.Info*, 31, pp. 103 a 116. Recuperado de: <https://doi.org/10.7764/cdi.31.457>

- Casero-Ripollés, A., & Cullell-March, C. (2013). Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 19, pp. 681 a 690. Recuperado de: [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.42151](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42151)
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). Recuperado de: <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Edo, C. (2007). El lenguaje y los géneros periodísticos en la narrativa digital. *Jornalismo Digital de Terceira Generação* (pp. 8 - 23). Covilhã, Portugal: Livros LABCOM.
- Salaverría, R. (2004). Diseñando el lenguaje para el ciberperiodismo. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(86). Recuperado de: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i86.1517>
- Bianchini, A. (1999). Conceptos y definiciones de hipertexto. *Dpto. de Computación y Tecnología de la Información, Universidad Simón Bolívar*. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/24321217/conceptos-y-definiciones-de-hipertexto-ldc-universidad-siman>
- Goldenberg, Sergio (2005). La interactividad: el desafío pendiente del periodismo online. *Cuadernos de Información*, 18, pp. 80 a 87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=971/97117402010>
- Hernández Vázquez, F.J. (2000). El deporte adaptado y deporte inclusivo. *Apunts. Educación física y deportes*, 60, pp. 46 a 53. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/306962>
- Ortiz, B. y Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*. 4, (4), pp. 231 a 247. Recuperado de: <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/282>