



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA:

**Propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored
en twitter**

AUTORA:

Jurado Calvo, María Gabriela

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

TUTORA:

Cortés Rada, Elsa María

Guayaquil, Ecuador

3 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Jurado Calvo, María Gabriela** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comunicación Social**.

TUTORA

f. _____
Cortés Rada Elsa María

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Cortez Galecio, Gustavo Alberto

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jurado Calvo, María Gabriela**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored en Twitter**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación Social** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTORA:

f. _____

Jurado Calvo, María Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Jurado Calvo, María Gabriela

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored en Twitter** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

f. _____

Jurado Calvo, María Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN

REPORTE URKUND

Estudiante: María Gabriela Jurado Calvo

Tema: Propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored en Twitter

The screenshot shows the URKUND interface. On the left, document details are listed: 'Documento: Gabriela Jurado.docx (D143559792)', 'Presentado: 2022-09-03 13:25 (-05:00)', 'Presentado por: Elsa María Cortés Rada (elsa.cortes@cu.ucsg.edu.ec)', and 'Recibido: elsa.cortes.ucsg@analysis.orkund.com'. A yellow highlight indicates '2% de estas 56 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) is displayed with six entries, each with a blue icon and a checkmark. The sources are: 'http://www.comunicare.es/empresa-de-medios-de-comunicacion...', 'https://bit.ly/3TD48Gf', 'https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/docume...', 'https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/ley-orga...', 'http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68110/Documen...', and 'https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf'. The bottom of the interface shows navigation icons and a status bar with '0 Advertencias', 'Reiniciar', and 'Compartir' buttons.

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA:

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA MEDIO DIGITAL INFORED EN TWITTER

AUTORA:

JURADO CALVO, MARÍA

f. _____
Mgs. Elsa María Cortés Rada

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza y la salud para culminar la carrera.

A mis padres; Julio Cesar Jurado Costa y María Fernanda Calvo Ayala, por apoyarme en todo momento y motivarme a continuar a pesar de las adversidades. A mis hermanos que fueron un pilar fundamental en todo momento y a todas las personas de mi círculo laboral que siempre me apoyaron para poder continuar con mi carrera. Agradezco a toda mi familia en general por ser incondicionales y a mis perritas Gianinna y Matilda por llenar mi corazón de alegría y mucho amor todos los días.

A mi tutora, Mgs. Elsa Cortés, por su guía y enseñanza para realizar de la mejor forma mi trabajo de titulación, por la paciencia y la comprensión en momentos difíciles.

A mis docentes que nos guiaron y enseñaron siempre con la mejor predisposición para poder realizarnos en el ámbito laboral.

Dedicatoria

Dedico mi trabajo a mi papá que me cuida y guía desde el cielo.

A mi madre y hermanos que son todo en mi vida y por quienes me levanto cada a día a trabajar por mis sueños. A mi nonna y a mi abuela, Guga Ayala.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. _____

Rosero Morán Gabriel Fernando

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Cortez Galecio, Gustavo Alberto

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

OPONENTE

Índice de contenido

Introducción	2
Planteamiento del problema	2
Infored	5
Objetivos	6
Justificación.....	7
Justificación teórica.....	7
Justificación metodológica.....	8
Viabilidad.....	9
Resultados esperados	9
Metodología	11
Objetivos	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12
Formulación de las preguntas de investigación	12
Alcance.....	12
Diseño de la investigación	13
Análisis documental.....	13
Benchmarking	15
Auditoría	17
Matriz DOFA	21
Matriz CAME.....	23
Fundamentación profesional del PAP.....	25
Antecedentes teóricos y prácticos de la propuesta.....	25
Comunicación en la era digital.....	25
Periodismo en la era digital.....	34
Modelo de negocios	46
Análisis PESTEL	54
Político	55
Económico.....	59
Social.....	59
Tecnológico.....	60
Legal.....	60
Auditoría a <i>Infored</i>	63
Análisis de contenido	63
Encuesta a seguidores de Infored.....	68

Benchmarking	73
Análisis de contenido	73
Entrevistas	75
Encuesta a periodistas	77
Matriz DOFA	80
Business Model Canva	82
Lienzo argumentativo.....	82
Lienzo gráfico	85
Lecciones aprendidas	86
Conclusiones y recomendaciones	88
Referencias.....	91
Glosario.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de criterios a evaluar</i>	15
Tabla 2. <i>Tabla de entrevistados</i>	16
Tabla 3. <i>Encuesta a seguidores de Infored</i>	19
Tabla 4. <i>Encuesta a periodistas deportivos de Guayaquil</i>	20
Tabla 5. <i>Ejemplos de clickbait</i>	31
Tabla 6. <i>Tipo de formato</i>	63
Tabla 7. <i>Tipo de contenido</i>	63
Tabla 6. <i>Análisis de publicaciones</i>	73
Tabla 7. <i>Matriz DOFA-CAME</i>	81
Tabla 8. <i>Paquetes de pauta</i>	83

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Imágenes y videos del concierto de KarolG sin fuentes citadas</i>	37
Figura 2. <i>Lienzo Business Model Canva</i>	50
Figura 3. <i>Gráfico de impresiones en Twitter</i>	64
Figura 4. <i>Gráfico de visualizaciones</i>	65
Figura 5. <i>Tasa de interacción de tweets</i>	65
Figura 6. <i>Actividad de los seguidores (engagement)</i>	66
Figura 7. <i>Tweet destacado por interacción</i>	67
Figura 8. <i>Sexo de los seguidores</i>	67
Figura 9. <i>Rango de edad</i>	68
Figura 10. <i>Nivel de educación de los seguidores</i>	68
Figura 11. <i>Tipo de deporte más consultados</i>	69
Figura 12. <i>Temas deportivos a los que se les debería de dar más espacio</i>	70
Figura 14. <i>Tipo de fuentes predilectas</i>	71
Figura 16. <i>Horario de conexión</i>	72
Figura 17. <i>Tipo de formato preferido</i>	72
Figura 18. <i>Tipo de disciplina en contenidos</i>	77
Figura 19. <i>Género periodístico</i>	78
Figura 20. <i>Temas deportivos más comentados</i>	78
Figura 21. <i>Formas de medición de efectividad de nota periodística</i>	79
Figura 22. <i>Formato en publicaciones preferida por usuarios</i>	79
Figura 23. <i>Tipo de publicidad más aceptada por el usuario</i>	80
Figura 24. <i>Lienzo gráfico</i>	85

Resumen

En septiembre de 2021 se creó el medio digital deportivo *Infored* en Twitter, el cual no cuenta con una oferta de valor que lo distinga de su competencia. Por consiguiente, este trabajo propone un Business Model Canva que lo dote de un modelo de negocio sostenible. Aplicando una metodología de enfoque mixto, se realizaron encuestas, entrevistas y análisis documental para elaborar el análisis PESTEL, *benchmarking* y auditoría con la finalidad de construir una matriz DOFA-CAME en la que se planteen estrategias para potenciar a *Infored*. Se determinó que, aunque existe una ley para emprendimientos, la inestabilidad política y económica del país es poco favorable para los negocios de periodismo; además, se halló que *Infored* registra un número menor de publicaciones que su competencia, que su porcentaje de engagement es muy bajo y que el fútbol es el contenido preponderante a pesar de que a sus seguidores también les interesan otros deportes. A partir de ello, se estableció un modelo que impulsa la interacción, convocando a los usuarios a participar de forma activa en el medio, potenciando contenidos más allá del fútbol, brindando espacio a los profesionales en formación y buscando mecanismos con los que *Infored* retribuya la fidelidad.

Palabras claves: *periodismo digital, redes sociales, comunicación digital, engagement, interacción*

Abstract

In September 2021, the digital sports media Infored was created on Twitter, which does not have a value offer that distinguishes it from its competition. Therefore, this work proposes a Business Model Canva that provides it with a sustainable business model. Applying a mixed approach methodology, surveys, interviews and documentary analysis were carried out to prepare the PESTEL analysis, benchmarking and audit in order to build a DOFA-CAME matrix in which strategies are proposed to enhance Infored. It was determined that, although there is a law for entrepreneurship, the country's political and economic instability is not very favorable for journalism businesses; In addition, it was found that Infored registers a lower number of publications than its competition, that its engagement percentage is very low and that soccer is the predominant content despite the fact that its followers are also interested in other sports. From this, a model was established that promotes interaction, calling users to actively participate in the medium, promoting content beyond football, providing space for professionals in training and seeking mechanisms with which Infored repays the fidelity.

Keywords: digital journalism, social networks, digital communication, engagement, interaction, engagement.

Introducción

Planteamiento del problema

Los medios de comunicación digitales han tomado mucha fuerza en los últimos años. La necesidad de mantener a la ciudadanía informada al instante, ha provocado que se creen varios medios digitales nativos, mientras que otros medios de comunicación tradicionales también han migrado a su versión digital.

Fundamedios (2015) realizó un mapeo para identificar cuántos medios digitales había en el país y hasta esa fecha existían 60 medios, de los cuales dos eran deportivos o específicamente de fútbol: Studio Futbol y Bendito Futbol. El Consejo de Comunicación en (2021) publicó una lista de medios y el número incrementó a 92 medios digitales, de los cuales cuatro eran medios de comunicación deportivos digitales como: Ecuagol, Bendito Futbol, StudioFutbol y Radio Fullsports.

Todo medio de comunicación digital requiere de un modelo de negocio que le dé sostenibilidad. La monetización es solo uno de los aspectos que se deben de considerar al momento de gestar un modelo de negocios, pues esta se encuentra relacionada de forma directa con cuál es la propuesta de valor, quiénes son los clientes, cómo se les entrega la propuesta y cuánto cuesta generarla, por nombrar algunos.

Existen algunos factores que impiden que la publicidad sea sostenible en internet y, por ende, las fuentes de ingresos para los medios digitales son mínimas en comparación a un medio de comunicación tradicional. En un trabajo de investigación realizado por Suing et al. (2018) concluyeron en

El modelo de negocio considera aspectos que permiten la operación y sostenibilidad de una empresa en un entorno condicionado por factores culturales y políticos. En Ecuador se discuten cambios a la ley de comunicación y existe un debate, cada vez mayor, sobre la regulación al derecho de comunicación que se espera no afecte las expresiones a través de internet, por lo tanto, el ambiente, la llamada ecología mediática no termina de configurarse, así el modelo de venta de publicidad para internet no tiene bases sólidas sobre las cuales pueda desarrollarse. (pág. 38)

Además, la transición de un modelo de negocios de un medio de comunicación impresos, radio y televisión a un modelo de un medio digital nativo sigue siendo lenta en Ecuador. Todavía se apuesta mucho más a pautar una publicidad en medios tradicionales y no digitales, incluso los costos son diferentes. Pautar en televisión o radio sigue siendo más costoso que en internet, como muestra la investigación realizada por Suing *et al.* (2018) a J. Tatés, L. Navas y A. Suarez administradores y gerentes de los medios de comunicación encuestados.

- La pauta publicitaria en internet es económica, en comparación a los costos de los mismos espacios en medios tradicionales. “Pero a pesar de los bajos costos, nuestros clientes se inclinan hacia los medios tradicionales, en nuestro caso se debe al favoritismo de la audiencia al momento de decidir qué medio sintoniza”
- Las razones de fondo están en que “primero que hay que crear una cultura, todavía el número de cibernautas es pequeño para que sea un mercado, sobre todo para la localidad”
- “La cultura ciudadana tiene un concepto equivocado al pensar que todo lo que consume en internet debe ser gratuito, en las radios, televisoras y diarios de provincia, la venta de productos publicitarios utilizando la Web aún no tiene acogida” (pág. 34)

Resulta un reto diario para los medios digitales tratar de convencer a su audiencia para que acceda a una suscripción, y así mismo, conseguir que un cliente pague su publicidad a un precio que sea sostenible para el medio. También hay que decir que varios medios digitales recurren al *clickbait*, una técnica que busca que el usuario de clic a la información a partir de un titular sensacionalista que llame la atención, para registrar un número alto de visualizaciones y poder vender.

Mientras, otros realmente generan contenido propio, obtienen primicias, entrevistas a protagonistas de la noticia y así convencen a su público de consumir dicha información. Al final, son dos técnicas que hacen que los medios tengan *engagement*, muchas vistas y por tanto el cliente quiera invertir su marca ahí, logrando que el medio tenga un ingreso económico importante.

Esta generación de contenido, que tiene como objetivo tener buenos ingresos por publicidad o por suscriptores, sigue una tendencia que favorece a un solo deporte. El “deporte rey”, como se lo denomina al fútbol, abarca la mayor parte del contenido de un

medio de comunicación deportivo, tanto los programas de radio, como de TV y los medios de prensa escritos, concentran sus titulares en el fútbol nacional e internacional. Evidentemente, esto es una gran problemática para el desarrollo del deporte y Gaitán (2013) lo expone:

Son muchas las competiciones, disciplinas y modalidades que contiene la palabra DEPORTE. Que solamente resista el fútbol por culpa del dinero, las multinacionales y la comida que le proporcionan radio, prensa, televisión e Internet, sería algo irreparable en el desarrollo de un país, así como en la educación de las futuras generaciones ya que no tendrían la fortaleza del atletismo, la persistencia de la natación, la precisión del baloncesto o la fuerza del balonmano. (pág. 12)

Un gran problema en medios deportivos es que le dedican la mayor parte de su contenido al fútbol, restándole importancia a otros deportistas. Es decir, las otras disciplinas deportivas no tienen un espacio importante en algún medio para hacerse notar y que los deportistas sean valorados.

Un estudio realizado en la Universidad San Francisco de Quito por Felipe Núñez (2021) demuestra que el fútbol es el deporte dominante en tres medios que seleccionaron: diario *El Comercio*, radio *La Red* y *Primicias*. De 532 artículos deportivos investigados en los 3 medios, el fútbol tuvo el primer lugar con 459 artículos publicados; en segundo lugar, está el tenis con 18 artículos; en tercer lugar, el ciclismo con 13 y, finalmente, el automovilismo con 10.

El estudio también determinó el porcentaje de notas que estos medios le dedican al fútbol. El porcentaje mayor lo obtuvo la radio *La Red* con el 92%: en sus programas radiales hablan y comentan casi exclusivamente de fútbol. El diario *El Comercio* contiene un 88% de notas sobre fútbol con grandes planas dedicadas a este deporte y, finalmente, *Primicias* dedica un 72% a notas al fútbol, sin embargo, cabe mencionar que en *Primicias* es posible encontrar variedad de notas a otros deportes, tales como el ciclismo, la natación, la halterofilia, entre otros.

Resulta tan común abrir un diario en la sección deportiva o escuchar un programa y que solo hablen de fútbol que ya se ha normalizado. Incluso, se le llama “periodismo deportivo” pero en realidad debería llamarse “periodismo de fútbol”.

Enmarcado en este contexto, cuyas problemáticas son no seguir una propuesta de valor

que sostenga su medio, tampoco tiene inmediatez en sus publicaciones ni cuenta con un buyer persona específico para encontrar su cliente ideal y adoleciendo de ellas, se encuentra el medio digital *Infored*.

Infored

Infored, fue fundado en septiembre del año 2021 en el cantón Samborondón por el Ab. Mario Tamayo. Primero, tuvo su creación en la red social Instagram captando una gran cantidad de seguidores en poco tiempo: actualmente registra 15.900 seguidores. La cuenta de Twitter fue creada en el mes de septiembre 2021 y registra 402 seguidores actualmente. El enfoque y contenido de ambas páginas son diferentes, ya que el público objetivo es distinto; por un lado, Instagram maneja un contenido más variado, mientras que en Twitter hacen más énfasis en deportes y noticias de actualidad.

Actualmente *Infored* está conformada por:

- Director General: Ab. Mario Tamayo
- Publicidad y diseño: Elizabeth Cabrera
- Directora de contenido: Karla Morales
- Periodistas: María Antonieta Tanus y Gabriela Jurado

Infored Twitter presenta un problema en su propuesta de valor. No tiene una idea clara y concisa de cómo su medio puede ser relevante para su audiencia o para sus clientes, es decir, carece de una propuesta de valor.

El medio se dedica a la difusión de temas de actualidad, ya sea en el ámbito deportivo, político, entretenimiento o social. Además, produce un espacio de las noticias más destacadas de la semana con la colaboración de la periodista María Antonieta Tanus y con editoriales o comentarios deportivos de algunos periodistas deportivos. El bite de noticias y el editorial es semanal, pero no siempre se cumple el tiempo establecido. La información se publica cada cinco a siete horas, alcanzando un total de cinco o seis noticias por día.

Por último, tampoco tiene claridad respecto al perfil de sus usuarios: carece de un buyer persona que le permita encontrar a su cliente ideal.

Hoy que vivimos en un mundo tan globalizado y tecnológico, es curioso, casi paradójico, que las empresas no apuesten más por pautar en medios digitales. Como mencionamos anteriormente, la transición de un modelo de negocios de un medio tradicional a un medio

digital es muy lenta en nuestro país.

Un periodista puede tener muy buenas ideas, pero si no tiene ingresos económicos, difícilmente podrá tener un medio de calidad con sostenibilidad. Justamente ese es uno de los problemas que tienen los medios digitales, el poco ingreso que tienen a nivel publicitario o de suscriptores, las empresas reducen su oferta cuando pautan en medios digitales y no se dan cuenta de que hoy en día un gran porcentaje de personas en el Ecuador se informa por las redes sociales. Según Ecuador Digital (2022)¹⁴ millones de ecuatorianos están activos en redes sociales. Por otro lado, queda demostrado que los medios deportivos le dedican un gran porcentaje de sus notas al fútbol, el deporte que es más consumido a nivel local y mundial, pero eso supone una problemática para el desarrollo de otros deportes ya que, al no haber una difusión masiva de otros deportes, poco se puede conocer de ellos y, por ende, no se visualiza ni apoya el deporte.

Objetivos

La mejor forma de captar audiencia y al mismo tiempo clientes para el medio digital, es ofrecer un producto de calidad. Es decir, brindar un contenido que sea propio, que marque la diferencia y no hable de lo mismo que hablan todos los medios. Como pudimos observar anteriormente, la gran problemática de los medios deportivos es que le dedican un gran porcentaje de su contenido al fútbol, sin darle espacios a otros deportes en donde los ecuatorianos se destacan.

Además, al no tener claro el público objetivo, propuesta de valor, buyer persona, clientes claves, etc. difícilmente se logre captar audiencia ni ganar clientes con el fin de monetizar el medio digital.

Este Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) busca, como objetivo general, elaborar un modelo de negocios para el medio digital de periodismo deportivo *Infored* aplicando el Modelo Canvas. Para lograrlo, se han establecido cuatro objetivos específicos que están relacionados con los procesos y elementos necesarios para generar el modelo de negocio:

- Analizar el panorama político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se inscribirá el modelo de negocio a partir de análisis documental.
- Identificar las buenas prácticas de modelos de negocios de medios digitales mediante análisis documental y entrevistas en profundidad (benchmarking).

- Realizar una auditoría al medio digital *Infored* a partir de análisis documental y encuestas para conocer sus debilidades, fortalezas y las características de sus clientes.
- Establecer los lineamientos del modelo de negocio a partir de la aplicación de la matriz FODA-CAME y el árbol de problemas-objetivos.

Justificación

Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el objetivo de elaborar un modelo de negocios para el medio digital *Infored*. Desde que se empezaron a posesionar los medios digitales en redes sociales, han tenido que modificar sus modelos de negocios tradicionales y enfocarlos ahora para medios digitales, es decir, para otro tipo de público que va a consumir y que es mucho más activo. Es por esto que es importante elaborar un modelo de negocios oportuno para el medio digital *Infored*, en donde se pueda cumplir con todos esos nuevos conceptos que se crearon o evolucionaron a partir de la llegada del internet.

Autores como Stornell (2014) sostienen que es un error tratar de adaptar un modelo de negocios de un medio tradicional a un medio digital porque se corre el riesgo de fracasar en el proyecto al colocar, por ejemplo, formatos de lectura muy extensos y sobredimensionados cuando la audiencia hoy en día es mucho más audiovisual, interactiva e inmediata. La comunicación digital es otro de los conceptos claves en la elaboración de un modelo de negocios ya que al momento de transmitir información y mensajes lo hace a través de la red alcanzando millones de personas en poco tiempo, así es como lo explica el Instituto Europeo de Periodismo y Comunicación. Con esto, es posible conectar a miles de personas alrededor del mundo para distintos fines, ya sea para cerrar un negocio, presentar un proyecto, transmitir información en tiempo real, crear vínculos, etc.

Uno de los conceptos que más evolucionó o transformó fue el de periodismo, pasó de ser periodismo tradicional a periodismo digital. El periodismo digital cambió la forma de consumir noticias para la audiencia, antes la gente consumía noticias a través de la TV o la radio cuando se despertaban, ahora lo primero que hacen es agarrar el celular y revisar las noticias minuto a minuto.

Dentro del concepto de comunicación digital aparecen dos conceptos fundamentales como engagement y conexumidor. El consumidor de un medio digital es diferente al consumidor de un medio tradicional, según Andrés Silva Arancibia (2020) los conexumidores son jóvenes menores de 30 años o nacidos desde el año 1990, mismo año del nacimiento del primer servidor web. Ellos tienen menos límites, se cuestionan permanentemente paradigmas y costumbres, tienen menos miedo al cambio, son más abiertos y permeables al entorno, más experimentales y tienen menos compromisos hacia las marcas. Por otro lado, el engagement es ese compromiso que tiene la audiencia con el medio, es la atención que le brinda a determinado tema o publicación y lo evidencia a través de likes, comentarios, repost, reacciones, impresiones, etc.

Finalmente, dos autores fundamentales en la corriente de modelo de negocios son Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Ambos son creadores del libro, *Generación de modelos de negocios*, en donde desarrollan los nuevos módulos del Business Model Canvas, el modelo de negocios más utilizado por empresas, medios, instituciones, emprendedores, etc.

Justificación metodológica

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se ha utilizado un enfoque mixto, es decir, enfoque cualitativo y cuantitativo. Por un lado, se realiza un enfoque cualitativo ya que, esta investigación implica un proceso en el cual hay conveniencia de métodos y teorías, así mismo está inmersa la capacidad de reflexión del investigador y la investigación enfoques, tal como lo explica Uwe Flick (2004) en su libro *Introducción a la investigación cualitativa*.

Desde año 2009 se ha utilizado el Business Modelo Canva ya sea para generar nuevos modelos de negocio o para poder conocer y mejorar los modelos de negocio existentes.

El Business Model Canva sirve para ver de forma muy clara cuáles son los ingresos, la propuesta de valor, los canales para darse a conocer, los socios claves, las actividades claves, los clientes o seguidores a quienes está dirigido, el tipo de relación con los clientes, los recursos claves y finalmente la estructura de costes

Se realizarán entrevistas a los directores de otros medios digitales deportivos y de esa forma poder cumplir con el benchmarking como una de las técnicas a utilizar. Así mismo, se utilizará el análisis documental para realizar el PESTEL y conocer la situación política, social, económica, legal y demográfica del país y así poder realizar el DOFA-CAME. Finalmente, dentro del enfoque cualitativo se empleará la observación como un método para conocer la situación de los medios digitales seleccionados en cuanto a organización, frecuencia de publicaciones, contenido e interacción.

El enfoque cuantitativo acude a sistemas estadísticos de muestreo que sean, cuantitativamente, representativos, por tal motivo se empleará la técnica de la encuesta a seguidores de Infored para conocer sus preferencias de contenido y por otro, lado a un grupo de periodistas deportivos con el fin de conocer sus diferentes parámetros que usan para el tratamiento de una noticia o al momento de dar información.

Cuando se realice el benchmarking se deberá sacar una serie de porcentajes para conocer el número de publicaciones que le dedican a cada deporte, así mismo el número de publicaciones que hacen al día y al mes.

Viabilidad

Levantar un modelo Canvas requiere de un proceso previo que consiste en conocer el mercado, es decir, a solucionar una necesidad que no ha sido atendida, luego se debe generar una propuesta de valor que muestre realmente que tu estrategia se diferencia de las demás. Es necesario definir los canales de distribución de la propuesta de valor, identificar los recursos claves ya sea recursos tecnológicos, humanos o físicos, luego está el proponer actividades claves que conlleva el definir las acciones importantes para potenciar la propuesta y finalmente conseguir asociaciones claves que beneficien al medio y desarrollar la estructura de costos.

Es posible su realización en un periodo de tres meses debido a que tengo cercanía con la gente del medio. Gracias a mi trabajo en medios de comunicación como la radio y la prensa escrita, tengo a la mano las herramientas y contactos para realizarlo.

Resultados esperados

Se espera mejorar el contenido que maneja *Infored* e implementar un contenido

audiovisual propio que cuente con entrevistas según el tema de coyuntura, interacción con los usuarios y editoriales que destaquen cada semana.

La mejor forma de captar audiencia es tener un contenido de calidad y de credibilidad.

- Diseñar un modelo de negocios que sea sustentable para el medio digital Infored
- *Infored* tendrá variedad de representación de deportes
- *Infored* aumentará su audiencia con contenido de calidad y credibilidad

Para poder lograr los objetivos se ha estructurado este trabajo en los siguientes apartados. En el segundo capítulo encontrarán el enfoque que usará para realizar el modelo de negocio, los objetivos generales y específicos. Así mismo, se identificarán las preguntas de investigación de acuerdo a cada objetivo que se quiere alcanzar, se describe el alcance y el diseño de la investigación de forma detallada en cuanto a análisis documental y técnicas de recolección de información.

En el tercer capítulo se desarrollan varios conceptos de los antecedentes teóricos y prácticos para el PAP, tales como: periodismo, periodismo digital, comunicación digital y modelo de negocio, el cual incluye la descripción de los nueve módulos del Business Model Canva.

En el cuarto capítulo se desarrollará un análisis macro que permitirá establecer el Business Model Canva. Esto se logra gracias al análisis PESTEL ya que sirve para determinar factores externos que van a permitir identificar las amenazas y las oportunidades. También se realizará el benchmarking a dos medios de comunicación digitales y una auditoria al medio digital Infored para establecer los factores internos y con eso identificar fortalezas y debilidades. Toda esta investigación servirá para elaborar el DOFA-CAME. En el quinto capítulo encontrarán el gráfico del Business Model Canva con la propuesta del modelo de negocio para Infored y las lecciones aprendidas.

Metodología

La metodología en la investigación es fundamental para describir el procedimiento con el que se va a desarrollar el trabajo. El centro de mi investigación es la generación de un modelo de negocios para un medio digital periodístico deportivo. Consiste en indagar de forma previa cuáles son esas teorías que sostienen a un modelo de negocio, en la comparación de medios digitales locales, en la realización de entrevistas, recolección de documentación y auditorias al medio digital. Para esta investigación se empleará tanto el enfoque cualitativo, como el cuantitativo con el objetivo de recolectar información y analizar cuál es el modelo de negocios adecuado para Infored.

Eumelia Galeano (2004) detalla que la investigación cualitativa “acude al uso de una variedad de materiales empíricos – estudios de casos, experiencia personal, introspección, historias de vida, entrevista, observación, que describen visiones y momentos problemáticos y significativos” (p.20), Estos materiales empíricos se relacionan con las diferentes técnicas que usaré para desarrollar mi investigación los cuales son: la entrevistas, el análisis documental y observación

Por el contrario, Galeano (2004) menciona que el enfoque cuantitativo “busca descubrir leyes o principios generales (generalizar resultados) y para ello acude a sistemas estadísticos de muestreo que cuantitativamente sean representativos de poblaciones más amplias” (p.14). Se usará el enfoque cuantitativo realizando encuestas, análisis económico y porcentajes de publicación de temas deportivos.

Podemos decir que en esta investigación se usara el enfoque mixto. Es decir, el enfoque cualitativo nos servirá para cumplir con el análisis documental, análisis de contenido y entrevistas y por otro lado el enfoque cuantitativo responde a la auditoria y encuentras que se realizarán para conocer debilidades, fortalezas y características de los clientes.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un modelo de negocios para el medio digital de periodismo deportivo *Infored* aplicando el Modelo Canvas.

Objetivos específicos

- Analizar el panorama político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se inscribirá el modelo de negocio a partir de análisis documental.
- Identificar las buenas prácticas de modelos de negocios de medios digitales mediante el análisis documental, el análisis de contenido y entrevistas en profundidad (benchmarking).
- Realizar una auditoría al medio digital Infored a partir de análisis documental y encuestas para conocer sus debilidades, fortalezas y las características de sus clientes.
- Establecer los lineamientos del modelo de negocio a partir de la aplicación de la matriz FODA-CAME.

Formulación de las preguntas de investigación

- ¿Cuáles es el panorama político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se inscribe el medio Infored?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas que se encuentran dentro de los modelos de negocios de periodismo deportivo digital?
- ¿Cómo se encuentra el nivel de credibilidad del medio digital Infored?
- ¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para un medio periodístico-deportivo en Ecuador?

Alcance

Esta investigación busca generar un modelo de negocios para el medio digital *Infored*. Por tal motivo, se va a centrar en medios nativos digitales dedicados al deporte durante los últimos cinco años.

Para el presente trabajo realizaré una investigación a dos medios digitales dedicados al deporte. Por un lado, Revista Winner, medio digital que tiene sitio web y cuenta de Twitter en donde abarcan temas deportivos no solo de fútbol, sino, de varios deportes y, además, cuentan con publicidad. El otro medio es Teradeportes, el cual se dedica a la cobertura de

varios deportes y que, además, tienen un programa digital que se transmite por sus redes de Facebook y cuentan con publicidad en esos programas. Revista Winner cuenta con 4.113 seguidores en Twitter, mientras que Teradeportes cuenta con 83.500 seguidores en Twitter.

Esta investigación se llevará a cabo para hacer el levantamiento de un modelo de negocios. Se da en un momento de inestabilidad política específica en cuanto a comunicación, en donde se desconoce si la Ley Orgánica de Comunicación de 2019 se mantiene o no. El 27 de mayo del 2021 el presidente Guillermo Lasso, envió a la Asamblea Nacional una propuesta que consistía en eliminar 90 artículos de la LOC, que se refieren al trabajo de los medios de comunicación y la práctica periodística y con esto, se plantea un nuevo texto alternativo, que se denomina “Ley de Libertad de Expresión y Comunicación”.

Por tal motivo, esta investigación puede no resultar estar vigente en unos años por los cambios que pueden existir a nivel de leyes y contexto del país.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación nos permitirá reunir ese conjunto de métodos, técnicas y análisis de datos para el procedimiento del estudio. A continuación, se detalla el análisis documental, las técnicas y metodología.

Análisis documental

El análisis documental es una de las técnicas que aplicaré para mi trabajo de investigación. Adelina Clausó (1993) define el análisis documental como “el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto.” (p.11) Este análisis documental va a permitir que se seleccionen las ideas más relevantes para evitar ambigüedades o contenidos que no aporten.

La misma autora menciona que existen varias fases en el análisis documental y una de ellas es la descripción bibliográfica y, además, afirma que el análisis documental debe considerarse exclusivamente como descripción del contenido mas no como una descripción formal.

La distinción entre el análisis formal y el análisis de contenido es fundamental en el análisis documental. En el mismo texto de Clausó (1993) mencionan que los datos recogidos de un documento científico deben ser analizados desde el punto de vista de su contenido, mientras que el documento, por otro lado, el documento será analizado desde su forma. Dentro del análisis documental se extraen dos fases: el análisis externo o formal y el análisis interno o de contenido:

El análisis externo o formal se trata de la descripción bibliográfica del documento, es lo que permite ver la identificación inequívoca del documento, identifica los datos externos. Por otro lado, el análisis interno o de contenido, opera sobre el contenido temático del documento el cual comprende el índice y el resumen. Dentro de la indización se encuentran las palabras claves y los descriptores.

Los documentos que se van a analizar son aquellos que muestren como se encuentra el panorama político, económico, social, tecnológico y legal del país. Serán documentos oficiales y/o de prensa escrita. Los criterios con que se van a analizar son los siguientes: que tengan vigencia e impacto en la comunicación como negocio.

- Para la siguiente investigación es oportuno analizar los siguientes documentos: a nivel político se deberá indagar de qué forma el panorama político afecta la generación del contenido de deporte, así mismo, cómo las políticas del gobierno apoyan los emprendimientos, las políticas deportivas y finalmente cómo se encuentra la estabilidad del país. El segundo aspecto es el económico y es necesario indagar sobre el estado de la inversión extranjera, la inflación y si existen impuestos específicos en la comunicación. En el aspecto social es importante conocer la demografía de Guayaquil, el nivel de empleo y desempleo en comunicadores, los hábitos de lectura y el grado de preferencia por el fútbol. A nivel tecnológico se hará un análisis documental de los usuarios en la red, los niveles de conectividad y presencia de smartphones, todo esto según los datos estadísticas. Finalmente, se hará un análisis documental en el marco legal de la Constitución, Ley Orgánica de Comunicación, Ley Orgánica de Libre Expresión y Comunicación (asamblea) - Políticas de Twitter y cuestiones relacionadas con los negocios digitales y el emprendimiento.

Benchmarking

Análisis de contenido

Para la evaluación y análisis de procesos, productos, servicios y demás aspectos que cumple el Benchmarking, la muestra de contenido analizado comprenderá el periodo de abril 2022 a mayo 2022.

Tabla 1.

Tabla de criterios a evaluar

Categorías	Descripción	Indicadores
Frecuencia	¿Qué es frecuencia?	Cantidad de publicaciones que realizan semanalmente
Organización	Cómo se construye la coherencia del medio digital con respeto a la información	Línea gráfica Orden de publicaciones
Contenido	Cómo eligen el contenido que se va a publicar	¿Qué deporte está siendo tratado? ¿En qué formato periodístico se lo trata?
Comunicacional	Cómo entrega los mensajes o publicaciones	Formato multimedia está siendo usado Longitud del copy Uso de hashtags Uso de menciones
Interacción	Cómo articula la relación entre y usuario y medio	Cantidad de likes Cantidad de comentarios Cantidad de retweet

Entrevistas a profundidad

La entrevista es una técnica muy útil en el enfoque cualitativo, gracias a ella podemos obtener información más completa, amplia y precisa. Nos facilita la recolección de datos y la información de primera fuente.

Fernández Carballo (2001) menciona que:

La entrevista, desde la perspectiva del paradigma citado, constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados. (pág. 15)

Esta técnica de la entrevista se la aplicará para conocer un poco más a profundidad sobre algunos aspectos de contenido, publicidad y audiencia de dos medios digitales deportivos. A continuación, la tabla de los entrevistados de cada medio.

Tabla 2.

Tabla de entrevistados

Nombre	Perfil	Temas	Preguntas base
Lcdo. Jean Ortega	Director operacional	Exposición de la marca	¿De qué forma dan a conocer su marca?
		Percepción sobre el comportamiento del consumidor/seguidor	¿Qué los diferencia del resto de medios?
		Innovaciones	¿Cuáles son los temas que más siguen los usuarios?
Lcdo. Josélo Sánchez	Director del medio Revista Winner	Procesos y parámetros al momento de generar contenido	¿Cómo nace la idea de crear este medio digital?
			¿Qué los diferencia de los demás medios?
			¿Cuál es el comportamiento del usuario cuando publican una noticia que no es fútbol
			¿Hay algún requerimiento usual o específico que piden los

			clientes al momento de pautar?
		Sustento económico del medio	
Lcdo. Diego Lovato	Director del medio Teradeportes	Procesos y parámetros al momento de generar contenido	¿Cómo nace la idea de crear este medio digital? ¿Qué los diferencia de los demás medios? ¿Cuál es el comportamiento del usuario cuando publican una noticia que no es fútbol? ¿Hay algún requerimiento usual o específico que piden los clientes al momento de pautar?
		Sustento económico del medio	
Lcdo. Andrés Suárez	Web Master de Revista Winner	Percepción sobre el comportamiento del consumidor/seguidor	¿Cómo definen en qué formato debe ir el contenido?
		Innovaciones	¿En base a qué parámetros hacen innovaciones? ¿Por qué no insertan su línea gráfica en las publicaciones de Twitter?

Auditoría

La elaboración de una auditoría nos ayudará a identificar los vacíos o las carencias en el contenido del medio y así poder estructurarlo de forma más clara. En primer lugar, lo que se va a analizar es el tipo de contenido que registra (páginas web, newsletter, infografías,

videos, textos y todo material informativo) y el desempeño de este contenido según las analíticas de Twitter y de Minter.io.

En segundo lugar, la actividad de los tweets, es decir, averiguar cómo han funcionado los tweets de la cuenta ya que esto permitirá saber cómo han funcionado las estrategias ejecutadas. En tercer lugar, auditar a los seguidores, es decir, descubrir la actividad de los seguidores, entender la demografía de los seguidores y finalmente el comportamiento del usuario; número de visitas, promedio de vistas y porcentaje de rebote.

Encuesta

La encuesta forma parte del enfoque cuantitativo que nos ayudará a tener datos más específicos sobre varios temas que se tratarán más adelante. Pobeá Reyes (2015) publicó varias definiciones de la encuesta según algunos autores.

El Centro de Investigaciones Sociales define a la encuesta como “una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos.” (pág. 3). Mientras que García Ferrado citado por Pobeá Reyes (2015) menciona algo similar y la define como una “investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas.” (pág. 5)

Con estas definiciones podemos concluir que la encuesta es una de las técnicas más utilizadas dentro de la investigación cuantitativa para la recolección de datos de una población concreta.

Se realizarán dos encuestas distintas. La primera, será una muestra aleatoria probabilística de los seguidores de Infored en Twitter. Se considerarán 197 seguidores de 400 para tener un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%. El objetivo de la encuesta es conocer las preferencias y tendencias que buscan seguidores de Infored y de esa forma mejorar en contenido. Se plantea en la Tabla X los temas, preguntas y variables para alcanzar dicho objetivo.

Tabla 3.*Encuesta a seguidores de Infored*

Tema	Pregunta	Variables
Contenido	¿Qué deporte consultas con más frecuencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Fútbol • Tenis • Ciclismo • Básquet • Otros deportes
	¿A qué temas deportivos quisieras que se le den más espacio?	<ul style="list-style-type: none"> • Fútbol • Tenis • Ciclismo • Básquet • Otros deportes
	¿Cuál es el género periodístico que usted prefiere?	<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista: (Conversación que un periodista mantiene con una persona en busca de información) • El reportaje (Trabajo de investigación periodística que un reportero realiza acerca de un hecho o persona) • La crónica (Narración histórica, generalmente escrita, que recoge los hechos en el orden cronológico en el que sucedieron.) • El editorial (consiste en un texto expositivo-argumentativo) • El artículo (Texto que tiene entidad propia y se publica junto a otros textos en un periódico, en una revista o en un libro) • Storytelling (Técnica para crear una conexión entre tus lectores y el mensaje que estas transmitiendo)
Fuentes	¿Qué tipo de fuentes prefieres?	<ul style="list-style-type: none"> • Digital • Impresas
Dispositivo	¿Con qué dispositivo te conectas con mayor frecuencia a internet?	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Teléfono móvil • Tablet

Horario	¿Cuál es el horario en el que utilizas, con más frecuencia, el internet? Se puede escoger más de uno.	<ul style="list-style-type: none"> • Mañana (7h00-10h00) • Tarde (13h00-16h00) • Noche (19h00-23h00)
Formato	¿Qué tipo de formato prefieres?	<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Infografías • Fotos • Textos • Ilustración

La segunda encuesta, será una muestra a conveniencia de periodistas deportivos. Se considerarán a 10 periodistas deportivas de la ciudad de Guayaquil divididos en 5 hombres y 5 mujeres que laboran en un medio de comunicación tradicional o digital. El objetivo de la encuesta es conocer los diferentes parámetros que usan los periodistas deportivos para el tratamiento de una noticia o al momento de dar información. Se plantea en la Tabla 4 los temas, preguntas y variables para alcanzar dicho objetivo.

Tabla 4.

Encuesta a periodistas deportivos de Guayaquil

Tema	Pregunta	Variables
Generación de contenido	¿Cuál es el tipo de deporte que predomina en los contenidos deportivos de medios locales?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenis • Básquet • Fútbol • Ciclismo • Otros
	¿Cuál es el género periodístico que prefieren los usuarios?	<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista: (Conversación que un periodista mantiene con una persona en busca de información) • El reportaje (Trabajo de investigación periodística que un reportero realiza acerca de un hecho o persona) • La crónica (Narración histórica, generalmente escrita, que recoge los hechos en el orden cronológico en el que sucedieron.) • El editorial (consiste en un texto expositivo-argumentativo) • El artículo (Texto que tiene entidad propia y se publica junto a otros)

		<ul style="list-style-type: none"> • textos en un periódico, en una revista o en un libro) • Storytelling (Técnica para crear una conexión entre tus lectores y el mensaje que estas transmitiendo)
Interacción	<p>¿Cuáles son los temas deportivos más comentados por el usuario?</p> <p>¿Cómo miden la efectividad de una nota periodística en Twitter?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenis • Básquet • Fútbol • Ciclismo • Otros • Estadísticas de Twitter • Tendencias • Twitter Ads • Otras herramientas
Usuarios	¿Qué formato prefiere hoy en día el usuario?	<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Infografías • Fotos • Textos • Ilustración
Publicidad	¿Qué tipo de publicidad es más aceptada por parte del usuario?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en contenido • Búsquedas pagadas • Publicidad personalizada • Publicidad directa (email marketing)

Matriz DOFA

Una herramienta muy útil para poder identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, medio o negocio es el análisis FODA o también llamado DOFA o DAFO. Según Humberto Talancón (2006) el análisis FODA consiste en:

Realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (pág. 2)

Bajo este concepto podemos decir que el análisis FODA es importante en un modelo de negocios para poder comprender la situación del mismo. La realización de una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas será fundamental para tomar decisiones de cara a un negocio. Por un lado, las fortalezas son todas las capacidades o habilidades que posee la empresa; las debilidades son los aspectos que la vuelven vulnerable, sus mayores dificultades; las oportunidades son los factores externos que no son controlados por la empresa y presentan posibilidades de crecimiento; así mismo, las amenazas son factores externos que pueden poner en peligro las actividades de la empresa, son incontrolables y ajenas.

Antes de describir cómo se elabora la matriz FODA, es necesario tener en cuenta algunas generalidades que plantea Ramírez (2012): los encargados del análisis deben tener fácil acceso a la información de las áreas, antes de establecer criterios de análisis es necesario identificar y recolectar elementos como la visión y misión, el objetivo general y el organigrama funcional entre otros. Además, los criterios que se establezcan al inicio deben ser claros de tal forma que el significado sea el mismo para todos participen del análisis. Los criterios deben ser consistentes, de tal forma que no sean alterados durante el proceso y por ende no perjudique al resultado. Algo importante que menciona es que, por cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) es decir, no deben quedar variables sin que tengan elementos.

A continuación, Ramírez (2012) describe los pasos a seguir para elaborar una matriz FODA.

1. Identificación de los criterios: factor a elegir que se considera relevante en el desempeño de una organización.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis: se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezca una lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable.

3. Graficación y análisis de los resultados: Se traducen los resultados de forma visual a través de varios gráficos estadísticos como pasteles y barras y se los analizan.
4. Obtener conclusiones. Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. (págs. 57-59)

Esta es una de las herramientas base para la elaboración de un modelo de negocios ya que, como vemos, nos permitirá afrontar la situación de una empresa a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta la mejora en la rentabilidad, el funcionamiento y la posición en el mercado.

Matriz CAME

De la matriz DOFA, se deriva el análisis CAME, es decir, son complementarios. Ayas (2018) explica que nombre del análisis CAME viene de las iniciales corregir, afrontar, mantener y explotar.

Tras realizar el análisis DAFO de nuestra organización y obtener nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades debemos tomar decisiones y emprender acciones para tratar cada una de ellas. Se deben establecer 4 estrategias:

- Estrategias de reorientación: se corrigen las Debilidades para explotar las Oportunidades.
- Estrategias de supervivencia: se afrontan las Amenazas a partir de corregir las Debilidades.
- Estrategia defensiva: se mantienen las Fortalezas para afrontar las Amenazas.
- Estrategia ofensiva: se explotan las Oportunidades a partir de las Fortalezas.

Estas dos herramientas se complementan entre sí, poco sirve realizar un DOFA si no se planifican estrategias a partir del CAME. Por otro lado, tampoco es posible hacer un CAME si no existe ese análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de una empresa.

Fundamentación profesional del PAP

Antecedentes teóricos y prácticos de la propuesta

Comunicación en la era digital

Una de las necesidades más grandes del ser humano es la comunicación. La comunicación evolucionó a pasos agigantados, desde el lenguaje de señas, las pinturas rupestres, las palomas mensajeras, hasta la transmisión de ondas que permitieron crear un sistema de comunicación y que más adelante evolucionó a lo que hoy conocemos como internet. Gracias a la creación del internet nuestra forma de comunicarnos y transmitir mensajes ahora es mucho más inmediata y en tiempo real.

La comunicación digital también llegó para satisfacer necesidades del ser humano en el mundo contemporáneo, sobre todo a las grandes empresas. Así lo explica el Instituto Europeo de Periodismo y Comunicación (2020):

La comunicación digital es un concepto que engloba canales, herramientas y métodos que se usan para transmitir información y mensajes a través de la red. La comunicación digital son todas esas herramientas y métodos que nos permiten transmitir información a través de un canal digital (párr. 3)

Bajo este concepto la comunicación digital es fundamental hoy en día. Los canales de comunicación digital nos permiten charlar mediante una videoconferencia con un grupo de personas que se encuentra a miles de kilómetros, incluso en otros continentes. Cuando en la comunicación digital hablamos de canales que sirven para transmitir información es necesario identificarlos como Social Media y estos son: Twitter, Instagram, Facebook, WhatsApp, YouTube y entre otros canales de comunicación que sirven para acortar distancias físicas.

Dentro del concepto de Social Media se ha creado un actor fundamental para que la comunicación digital a nivel periodismo, empresas o negocios funcione. Este es el Community Manager, un profesional que se encarga de la administración, ejecución y planificación de los contenidos en la web. Un Community Manager es fundamental dentro de un modelo de negocios para un medio de comunicación. Norah Jiménez (2022),

estudiante de cuarto curso de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Pompeu Fabra, definió en un artículo al CM de la siguiente forma:

Un Community manager es un profesional de la comunicación responsable de gestionar la presencia de una marca o una empresa en redes sociales y entornos digitales. Su principal reto es adaptar la estrategia de comunicación de la compañía a las nuevas herramientas online, con el objetivo de crear una reputación digital para la marca y construir o mejorar los vínculos con sus públicos. (párr. 1)

Claramente nos damos cuenta de que es fundamental en toda empresa, institución o medio de comunicación un CM, incluso hasta las celebridades hoy en día cuentan con un CM que les manejan sus redes sociales. Sin ellos, no se podría mostrar a la marca al público que está en redes sociales. Forman parte del departamento de comunicación en la planificación de estrategias y marketing para promocionar y posesionar y promocionar una marca en el espacio digital. En el caso de los CM de los medios de comunicación, su labor es más permanente y extensa: deben estar 24/7 actualizando información y noticias de última hora, por eso en un medio de comunicación, es necesario tener más de un CM en el departamento, de esa forma se podrán ir rotando.

Las características que encontramos en la comunicación digital son: la inmediatez, la multimedialidad, la multidireccionalidad y la gran generación de contenido que posee. Sin embargo, Scolari (2008) reúne todas estas características en el término *reticularidad*, el cual hace referencia a la capacidad para crear redes:

Desde una perspectiva teórica las configuraciones muchos a muchos son las más interesantes ya que han demolido el clásico paradigma uno a muchos del *broadcasting* sobre el que se asentaban las viejas teorías de la comunicación de masas. Ya no estamos hablando tanto del hipertexto entendido como una estructura de documentos interconectados, sino de una red de usuarios interactuando entre sí mediatizados por documentos compartidos y dispositivos de comunicación. (párr. 92-93)

Scolari al hablar de varios participantes inserta a la audiencia, a los usuarios que permiten que haya interacción. Incluso cuando menciona el intercambio de información habla de todo lo que implica la comunicación digital y lo que significa. De la misma forma, Scolari

(2008) expone diferentes formas para comunicarse que rompen con el esquema clásico de los medios tradicionales:

- De uno a muchos: la televisión, la radio o las listas de correo
- De uno a uno: correo electrónico o el intercambio de mensajes vía telefónica
- De muchos a uno: un formato combinado por la comunicación de masas y la interpersonal
- De muchos a muchos: comunidades virtuales

Con esto, la comunicación digital solo es una forma de evolución que ha tenido la comunicación como lo ha tenido a la largo de su historia. Las personas se comunican de forma diferente y los medios buscan a esas audiencias para a raíz de su información, tener la interacción.

Conexumidor

Andrés Silva Arancibia (2016) acuñó un nuevo concepto para identificar a los nuevos consumidores en su libro *El conexumidor: En la frontera del consumo inteligente*

Los conexumidores son personas con prioridades, expectativas, valores, motivaciones, deseos necesidades y demandas muy distintas a las que ya conoces. Desde una perspectiva demográfica, los conexumidores son jóvenes menores de 30 años o nacidos desde el año 1990, mismo año del nacimiento del primer servidor web. Ellos tienen menos límites, se cuestionan permanentemente paradigmas y costumbres, tienen menos miedo al cambio, son más abiertos y permeables al entorno, más experimentales y tienen menos compromisos hacia las marcas. (párr. 3)

Dicho concepto permite ver que la sociedad en red hoy es más dinámica e innovadora. Las características de los conexumidores obligan a todos los medios digitales a adaptar sus modelos de negocios a este tipo de usuarios, no mantener los modelos de negocios de medios tradicionales porque son audiencias totalmente distintas en la actualidad. El conexumidor tiene varias opciones para consumir si un medio, marca o producto no satisface sus necesidades, está a un *clic* de cambiarse a otro medio. Como afirmaba Andrés Silva en su definición, ellos toman riesgos, no les temen a los cambios porque están dispuestos a nuevas ideas y formas de hacer y de ver las cosas, incluso en la (Revista

Factor del Exito) el autor Andrés Silva publicada en (2020) hace alusión a la cultura del comentario, en donde hoy los clientes que no están a gusto protestan:

Los conexumidores han elevado significativamente los estándares mínimos de desempeño de las compañías. Como clientes son exigentes. Los conexumidores esperan una buena experiencia cliente. Además, viven en una cultura del comentario, lo que significa que la experiencia de cliente realmente es lo más importante para ellos. (párr. 3)

Hoy en todas las plataformas digitales hay competencia por retener a los usuarios. Tal es así que Instagram buscó posesionar mucho más los *reels* desde la llegada y el ascenso que tuvo Tik Tok, antes solo duraban 15 segundos, luego lo amplió a 30 segundos y ahora hasta 90 segundos tal como lo hace Tik Tok.

Engagement

De la misma forma en que el *conexumidor* tiene que ver con la audiencia, hay otro concepto que también hace énfasis en ella y este es el *engagement*. Este concepto también se lo estudia desde el punto de vista de la psicología. Etimológicamente se podría traducir al español como “compromiso o implicación” y en las últimas dos décadas se lo ha empleado para denominar a un constructo psicológico que define un estado mental específico, según los Dres. López y Chiclana (2017):

Si hacemos un repaso del origen e historia de este constructo psicológico, hemos de remontarnos al ámbito de las ciencias empresariales, al estudio de las relaciones laborales y la cultura organizacional. Fueron las empresas consultoras del mundo de los negocios las que primero fueron dando entidad de un nuevo significado, más allá del uso cotidiano de la palabra. (pág. 54)

En este caso, el engagement mide el grado de compromiso que tuvo una publicación en redes sociales y si un usuario tiene muchos seguidores, pero muy pocas reacciones o impresiones en sus publicaciones, debe preocuparse ya que su contenido no está generando los lazos deseados con su audiencia. El tema de alcance-engagement-impresiones es algo que, a menudo, genera confusión en redes sociales: el alcance es el número de personas que vieron la publicación, sin importar las veces que lo hicieron, el engagement es un comportamiento que se mide a través de *likes*, comentarios,

compartidos, etc. Y por último las impresiones tiene que ver con cuantas veces fue visualizado, sin importar si se trata del mismo usuario, es decir, el alcance es cuantas personas vieron la publicación y las impresiones es cuántas veces.

El engagement en redes sociales es similar en la mayoría, pero sus fórmulas varían. En Facebook se mide por *likes*, reacciones, comentarios y compartidos, en Twitter es por *retweets*, *retweets* con comentario, *likes* y respuestas, por otra parte, en Instagram se mide con *likes*, comentarios en post, en historias se puede ver en likes y cuando se hacen lives (transmisiones en vivo) salen estadísticas de cuántas personas vieron e ingresaron al live.

El artículo *El índice de engagement redes sociales, una medición emergente en la Comunicación académica y organizacional* menciona los principales tipos de engagement según Gambetti y Grafigna (2010 citado en Ballesteros, (2018)

En función del interés del investigador, existen diferentes tipos de engagement que nos ayudarán a distinguirlos según el ámbito o disciplina en la que se encuentre. El objetivo es poder estudiar la implicación de los sujetos físicos y, por otro lado, los objetos físicos y el compromiso o interacción de esas organizaciones con su audiencia.

Por ejemplo, Gambetti y Grafigna identificaron cinco tipos de engagement: “del consumidor (consumer engagement), del cliente (customer engagement), con una marca (brand engagement), con la publicidad (advertising engagement) y con los medios (media engagement)” (pág. 100)

Por su parte, el consumer engagement, estudiado desde el marketing, pretende describir de qué forma la atención que brinda la empresa al cliente produce una reacción positiva. Así mismo, el *customer engagement* se muestra en un comportamiento de diferente intensidad, desde darle likes a comendar o compartir una información o producto. El *brand engagement* pretende crear ese vínculo emocional entre una marca y el consumidor y en muchas ocasiones lo hacen desde campañas publicitarias y está ligado al *advertising engagement* quien se encarga, desde el punto de vista de la publicidad, que el objetivo del lanzamiento de un producto se cumpla mediante estrategias. Finalmente, el *media engagement* usa diferentes herramientas y técnicas tecnológicas o digitales para localizar, leer, escuchar y con ello atraer a una comunidad digital.

Esa atención que busca el engagement con el usuario en redes sociales, también nos da paso a otro concepto que busca algo parecido, y ese es el *clickbait*, una palabra que ha ganado mala fama en los medios de comunicación y en las redes sociales. Se conoce que el *clickbait* es una práctica o técnica que tiene como objetivo ganar muchas visitas en una página web para así poder aumentar los ingresos por publicidad, sin embargo, los titulares suelen ser sensacionalista y falsos. Se podría decir que también tiene que ver con la psicología ya que activa el interés y curiosidad de las personas, los mantiene en modo suspenso.


La Revista Latina de Comunicación Social mediante sus autores García Orosa, Gallur Santorun y López García (2017) definieron el concepto de *clickbait* como:

El titular de una noticia que no responde a los criterios periodísticos tradicionales y cuyo objetivo final es mantener al receptor en la página el mayor tiempo posible, no informar. En concreto, el titular cebo tendría como objetivo principal la comercialización o difusión de la información, mientras que el titular periodístico mantendría el rol principal de informar a los usuarios. De este modo, el cebo podría responder a las claves de elaboración de un lema publicitario, pero no a las pautas básicas de la producción informativa. (pág. 1265)

Lamentablemente, existen varios ejemplos en la web que se pueden encontrar a diario. Cada vez son más los medios digitales que se suman a esta técnica por la simple razón de lograr ese clic y generar más visitas. Aquí algunos ejemplos:

Tabla 5.

Ejemplos de clickbait

Titular	Clickbait
<p><small>Buzz · Publicado 5 ene 2018</small></p> <p>Esta es la razón por la que hacer una limpieza con jugos es una mala idea</p>	Este titular omite información
<p>¿Camisetas de rayas perjudican la salud? ¡Cuidado! Un estudio demuestra que estas prendas son nocivas</p> <p><small>Un estudio realizado en una universidad de Holanda demostró que las rayas tienen un efecto negativo en la salud.</small></p> <p><small>Por Redacción E!ta 6 de julio de 2018 - 10:24 HS</small></p> 	Este titular busca conectar con el lector exponiéndole un tema que implica nuestra forma de vestir
<p><small>GENTE, SUCESOS, VIDA</small></p> <p>Estas raras quintillizas nacieron en 1934, lo que pasó después conmocionó a millones de personas</p>	Este titular omite información

Estos titulares que generan los medios digitales están lejos de hacer periodismo responsable y de calidad. Mas bien se entiende como un fenómeno pseudoinformativo que elabora estrategias de economía que se acercan al sensacionalismo, es decir, tiene más fines relaciones al marketing porque lo relevante no es la información *per sé* sino el titular que contiene verbos que implican acción, tales como: “mira, escucha, lee, descubre” y eso atrae al lector.

El *clickbait* puede ser responsable siempre y cuando sea real. Se puede crear titulares creativos y llamativos, pero siempre y cuando la información sea verídica, que aporte al conocimiento del lector y no lo engañe.

Las características que reúne el clickbait según Bazaco et al. en (2019) son: información incompleta, expresiones apelativas, repetición y serialización, exageración y elementos audiovisuales llamativos.

Una investigación realizada por Jesús García, Ángel Hernando y Luis Romer (2018) para Ediciones Complutense (España) sobre el clickbating en los titulares de la prensa española (Diario el País) determinó:

Se constata que el *clickbait* ha llegado a los tres géneros periodísticos de la muestra (noticias/reportajes/entrevistas), aunque a algunos más que a otros. El reportaje es el género más afectado por la incursión de los clickbaits, con un 78% (79 titulares) de la muestra. Las noticias solo son afectadas en un 30%, aunque (expresado de otra forma) casi un tercio de los titulares de noticias esté afectado por alguna forma de *clickbait*. Por último, solo una entrevista ha sido afectada por una forma de *clickbait*, pero el resultado no es representativo, puesto que en los tres días solo se han publicado 3 entrevistas, correspondiendo por tanto al 33% de la muestra relativa. (pág. 9)

Los hallazgos de este diario tan importante en España, nos permiten evidenciar que el *clickbait* se ha convertido en unos de los métodos más “viables” para conseguir gran número de visitas en los medios digitales. La competencia que existe entre los medios digitales por lograr el mayor número de lectores está provocando que se genere un ecosistema de desinformación, en donde los medios dejaron el rigor a un lado y ahora buscan rédito a través de la publicidad, la cual se origina en base a la cantidad de clics que tiene una noticia o reportaje.

Transmedia

Retomando los nuevos formatos que se usan para fusionar historia, tiempo real y medios digitales se encuentran las narrativas *transmedia*. Su definición se le atribuye a Henry Jenkins (2009) quien publicó un artículo llamado *La venganza del unicornio de origami: Siete principios de la narración transmedia (Bueno, dos en realidad. Cinco más el viernes)* en donde explica:

"La narración transmedia representa un proceso en el que los elementos integrales de una ficción se dispersan sistemáticamente a través de múltiples canales de entrega con el propósito de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente, cada medio hace su propia contribución única al desarrollo de la historia". (parr. 5)

Como cuenta Jenkins la información es difundida por varios canales y aparte existe la posibilidad de que los usuarios amplíen esa información y se genere más interactividad.

Incluso en algunas ocasiones el usuario crea diferentes contenidos fraccionados, continuando con la misma temática por eso es necesario tener un número grande de seguidores que puedan continuar o seguir con el hilo de la temática. Los lectores cada vez buscan más espacios a través del internet para relacionarse, ahí comparten sus gustos, experiencias y opiniones en torno a una temática. Es por esto, que a la sociedad actual la podemos identificar, comunicacionalmente, en un momento de hipermediaciones ya que el usuario tiene un alto nivel de interactividad en la red, incluso genera contenidos que trascienden en medios de comunicación.

Renó y Flores (2018) en su libro *Periodismo transmedia* cita al investigador brasileño Vicente Gosciola para describir las características las narrativas transmedia:

- es un formato de estructura narrativa
- es una gran historia compartida en fragmentos
- sus fragmentos son distribuidos entre múltiples plataformas de media
- permite que la historia sea expandida
- circula por las redes sociales
- apoya esta distribución en la estrategia denominada “viral”, o “spreadable”
- adopta como herramienta de producción dispositivos móviles, como teléfonos celulares (móviles) y tablets. (pág. 42)

Estas características que posee la narrativa transmedia, trasladada al periodismo obliga al periodista a ser muy versátil. Es decir, tener distintos conocimientos que les permitan explorar y así mismo aportar con todas las herramientas que existen para producir y gestionar nuevos contenidos dependiendo de la plataforma que utilicen. Scolari (2008) en su libro *Hipermediaciones* los denomina como “periodistas multiplataforma, los cuales deben tener polivalencia mediática, tecnológica y temática”. Esto lleva al periodista a aprovechar todas las vías de comunicación posibles, a actualizarse en nuevas herramientas de la tecnología y a adaptar sus narrativas a un público cien por ciento digital. Reno (2018) elabora una definición de periodismo transmedia de la siguiente manera:

El Periodismo transmedia viene a ser una forma de lenguaje periodístico que contempla, al mismo tiempo, distintos medios, con varios lenguajes y narrativas a partir de numerosos medios y para una infinidad de usuarios. Por tanto, son adoptados recursos audiovisuales, de comunicación móvil y de interactividad en la difusión del contenido, incluso a partir de la blogosfera y de las redes sociales, lo que amplía de forma considerable la circulación

del contenido. (pág. 53)

La comunicación móvil juega un papel fundamental en el periodismo transmedia. Los dispositivos móviles llamados “smartphones” es otros de los múltiples canales por los que se puede difundir la información. Es decir, unas de las herramientas para hacerlo en tiempo real.

Buscar interpretaciones y reacciones inmediatas de un tema específico es una ventaja del periodismo transmedia. Otra ventaja es que el periodista ahora más que nunca busca hacer “periodismo en la calle” o estar en el lugar de los hechos ya que sabe que si sube su contenido a redes sociales tendrá mucha interacción, sus seguidores subirán y su contenido podrá ser utilizado en otros medios dándole redito y credibilidad al periodista. Una desventaja la podrían tener los periodistas que no manejan la tecnología, es decir, los periodistas que se manejan todavía con técnicas muy apegadas a las primeras practicas del periodismo “clásico” como el papel, los archivos, redacciones extensas, notas telefónicas, etc.

Periodismo en la era digital

El periodismo consiste en esa recolección de datos, información, entrevistas, fuentes, enfoques y difusión de un hecho noticioso. Es una de las profesiones que más influye en un ciudadano, incluso una de las más arriesgadas por todo lo que un periodista puede investigar y lo que hace para obtener información valiosa de un hecho. Muchas veces ponen su vida en riesgo por saber la verdad o por hacer coberturas en lugares peligroso, ya sea por un fenómeno natural o por alguna situación violenta. Hoy en día la información no solo se transmite por medios tradicionales como TV, prensa y radio, sino también por medios digitales como páginas web o redes sociales.

A partir de Benavides y Quintero (2004) el blog *Mirada UCSG observatorio académico de noticieros de la comunidad*. Publicó 5 principios del periodismo:

- El equilibrio: propone que el periodista incorpore en la construcción narrativa, las versiones de todas las fuentes de información, vinculadas con el hecho noticioso, en circunstancias similares, siempre y cuando esto sea posible.
- La exactitud: plantea que el periodista sea riguroso en el manejo de la información copiada en las fuentes para evitar la tergiversación, la imprecisión, la generalización, y la ambigüedad en la narración.

- La atribución: sugiere que el periodista identifique a las fuentes de las que obtuvo, el dato, la información, la declaración, o el testimonio siempre y cuando no se den las circunstancias para su reserva.
- El contexto: promueve que el periodista incluya los antecedentes, las causas, la cuantificación del hecho noticioso, sus consecuencias y la proyección de futuro, para contribuir al mejor entendimiento de lo ocurrido.
- La justicia: recomienda que el periodista destierre de su relato, el sesgo, en favor o en contra de alguna fuente, el lenguaje peyorativo, que inserte datos valiosos, que elimine los innecesarios, y que no engañe a su audiencia con la forma de narrar. (párr. 5)

Estos principios muy bien descritos y claros en sus conceptos no solo se deben aplicar en los medios tradicionales, sino que es necesario incluirlos en la propuesta de valor que los medios digitales ofrecen. Son principios que nos ayudarán a realmente hacer un periodismo eficiente y, sobre todo, con credibilidad. Cuando no se cumplen con los principios del periodismo, se corre el riesgo de publicar noticias falsas o también conocidas como *fake news*.

El término “fake news” hace referencia a las noticias falsas que se difunden en internet causando desinformación en la audiencia, sin embargo, hay un trasfondo detrás de estas noticias. Por ejemplo, en época de elecciones existen muchas noticias falsas con intereses propios de los partidos o de los medios, así lo explica Carlos Acevedo Rodríguez (2020):

Casos típicos de Fake News se encuentran en las elecciones presidenciales o plebiscitos que se realizan en países. Por ejemplo, con la intención de ganar votos antiinmigración, se inventan noticias de que aumentan los delitos cometidos por la población inmigrante. Algo que ha ocurrido muchas veces en las elecciones en Estados Unidos. (párr.2)

Aparte de darse en la política, también ocurre cuando navegamos en internet y vemos un título muy llamativo en un medio de comunicación, inmediatamente le damos clic y nos redirecciona a otro sitio diferente. También cuando nos sale un anuncio que hemos ganado un premio y en verdad no es nada, todo eso tiene fines económicos, así mismo con los *likes* en Facebook u otra red, eso genera dinero para la persona que lo publicó.

Es así como Claire Wardle (2017) explica que los métodos de divulgación son diferentes. Por un lado, están las personas de los medios sociales que lo difunden sin darse cuenta,

hacen clic y no revisan, otra parte son los periodistas, quienes considera que hoy en día tienen mucha presión encima para cubrir con exactitud y rapidez en la web y otra parte son grupos que indirectamente buscan influir en la opinión pública.

Por esto, es necesario que se cumplan con todos los principios del periodismo. La aplicación la justicia, el equilibrio, la atribución, el contexto y la exactitud permitirán que cada vez menos haya fake news.

Al no cumplir con el equilibrio en donde se debe incluir a todas las fuentes de una noticia, ni la exactitud que permite un manejo riguroso de la información, o por ejemplo la atribución que sirve para identificar las fuentes, el dato o la información de la noticia, se estaría desinformando y el medio sería poco creíble. Un grupo de investigación multidisciplinar de la Universidad Carlos III realizó un estudio sobre periodismo en la era de internet, y justamente la atribución y el equilibrio son dos de los principios que más se incumplen en los medios digitales. Rosa María Peña (2008) señala que:

Un aspecto importante que pone de manifiesto la investigación es que en los medios digitales se está asistiendo a un progresivo abandono de las fuentes propias, hasta el 35 por ciento de la cobertura informativa en general carece de fuentes, pero este problema se acentúa de forma notable en los medios digitales en los que casi en ningún caso se suelen citar. (pág. 2)

Desde mi experiencia en el periodismo, esto se repite día a día, lamentablemente. Los mismos profesionales o medios digitales no citan a la fuente que ha dado la primicia de una noticia porque hoy en día el periodista busca resaltar más él que la noticia.

Figura 1.

Imágenes y videos del concierto de KarolG sin fuentes citadas



Esto demuestra también la falta de “periodismo investigativo”. No hay un esfuerzo por ahondar en ciertos temas de interés, sino que se replica o amplifica la información de otros periodistas, lo cual lo convierte en un periodismo de periodistas. El periodismo de investigación y el periodismo de información general tienen diferencias en su ejecución, cambian las técnicas por las que un periodista llega a una información. El periodismo de investigación aborda, mayoritariamente, temas políticos.

En la era digital, el periodismo de investigación cuenta con más herramientas para que el profesional aplique distintos recursos periodísticos a su metodología. El internet permite que, aunque la fuente esté lejos, se pueda entrevistar por videoconferencia, así mismo, si necesitamos acceder a algún repositorio local o internacional, podemos encontrarlo de forma virtual y encontrar datos valiosos para nuestra investigación. Además, otra ventaja es el poder conocer a periodistas de otros países y poder contrastar o recolectar información que alimente nuestra investigación. En las redes sociales podemos encontrar periodistas de cualquier continente y eso hace que nuestros temas puedan ampliarse, no regirse necesariamente a un tema local, sino también internacional.

Por consiguiente, la ventaja del internet radica en tres puntos fundamentales: la velocidad para obtener datos y lograr alcance, la cantidad de datos que podemos encontrar en la web y la interacción que puede tener con la audiencia. Sin embargo, también existen desventajas: la falta de atribución, el equilibrio en las investigaciones y la aceleración de

los tiempos. Sobre este último, en las redes sociales y en la web se genera mucha información minuto a minuto y, por ende, los temas de interés varían al instante, por lo tanto, si la investigación toma mucho tiempo, se corre el riesgo de que se pierda en lo coyuntural. Sobre esta vorágine de información Nicolas (2018) realizó un trabajo de investigación sobre *periodismo de investigación en la era digital* y señala que:

Los consumidores se han acostumbrado a estar conectados, a disponer de información y comunicación en el momento que lo desean, y a su vez a recibir una amplia diversidad de servicios disponibles. Y el periodismo en esa vorágine busca ser más visual que nunca para ser parte de ese encantamiento ineludible que generan las tecnologías. (p.14)

Las ventajas antes mencionadas explican la existencia, de alguna u otra forma, de una transformación en los métodos de investigación. El empleo de redes interactivas y acceso a las fuentes son parte de esos nuevos métodos de investigación que usan los periodistas, es decir, no solamente el periodismo digital ha sido determinante para los usuarios que lo consumen, sino, para los periodistas. El periodismo digital cambió la forma de consumir noticias para la audiencia, antes la gente consumía noticias a través de la TV o la radio cuando se despertaban, ahora lo primero que hacen es agarrar el celular y revisar las noticias minuto a minuto.

El periodismo digital cambió la forma de consumir noticias para la audiencia, antes la gente consumía noticias a través de la TV o la radio cuando se despertaban, ahora lo primero que hacen es agarrar el celular y revisar las noticias minuto a minuto. Datos del informe de Ecuador Digital Abril (2022) determinó que el 78% de la población cuenta con acceso a internet móvil, es decir, 14 millones de ecuatorianos están activos en redes sociales, de los cuales 13,82 millones se conectan desde el celular.

30% de usuarios de internet se encuentran en la provincia del Guayas, seguidos por el 22% en Pichincha, 12% en Azuay y 36% en el resto del país. Además, la red social más utilizada es Facebook con un total de 13.5 millones de personas que lo utilizan, en segundo lugar, Instagram con 6.5 millones. Según Alexa, el diario eluniverso.com es el tercer sitio web más visitado por los ecuatorianos con una duración de visita de 0:03:22 y en quinto lugar elcomercio.com

Para el análisis del periodismo digital es necesario considerar algunas teorías de la comunicación que contrastan, sustentan el rol, la influencia y relación de los medios con la audiencia. Strate (2012) menciona que la primera es la teoría del medio planteada por McLuhan. También se la conoce por la frase “el medio es el mensaje” lo cual quiere decir que, si de verdad queremos captar el mensaje, es necesario estudiar el medio, observar de donde proviene y comprender que no debemos obsesionarnos con el contenido ya que el contenido puede constituir como una cortina de humo, como algo que contiene intereses propios del medio

La teoría que estudia el efecto que tienen las audiencias o usuarios frente a los medios de comunicación y el por qué ciertos usuarios prefieren unos medios que otros, es la *teoría de usos y gratificantes* consolidada en los años 60 por los autores Eliu Katz, Jay G. Blumler y Michael Gurevitch.

Características del periodismo digital

Las cuatro principales características del ciberperiodismo son: la hipertextualidad, la multimedialidad, la interactividad y la instantaneidad. Estos términos fueron definidos por el investigador y periodista español Salaverria (2014), junto a otros académicos que han aportado textos que definen el nuevo tipo de periodismo y sus características.

- La *multimedialidad* tiene que ver con la capacidad del medio de integrar en una misma plataforma formatos de texto, audio, vídeo, gráficos, fotografías, animaciones e infografías, entre otras.
- La *hipertextualidad* es la posibilidad de acceder a la información de manera multidireccional y no lineal. Permite la navegación en el contenido a través de enlaces que pueden estar relacionados o no con el texto.
- La *interactividad* se refiere a la posibilidad que tienen los usuarios de interactuar con el medio, los autores y el texto.
- La *instantaneidad* se ubica en el marco de un nuevo sistema mediático como Internet, se ha desarrollado la inmediatez o instantaneidad como una de las características

del ciberperiodismo. Se trata pues de una actualización constante de los contenidos digitales, minuto a minuto, las 24 horas del día.

El internet y las nuevas necesidades a las que debe responder un medio de comunicación han obligado a que los medios tradicionales, tales como la radio, la televisión y la prensa, tengan presencia online, ya sea por medio de un sitio web o una cuenta en redes sociales. Este hecho nos acerca a la característica de la multimedialidad, en donde los medios han tenido que adaptar sus contenidos de medios tradicionales a los formatos que se ajustan a un ciberespacio, pues en la misma plataforma deben enlazar videos, audios, gráficos, fotografías, textos, etc.

Hay una característica muy evidente que deben cumplir todos los medios digitales y esa es la inmediatez. El medio debe generar información y contenido minuto a minuto con el objetivo de lograr notoriedad en la red. Crear un contenido corto, atractivo y al mismo tiempo completo en su narrativa para así captar más audiencia, sobre todo la audiencia joven que no consume textos o videos largos. Es decir, nos enfrentamos a una noción de tiempo y espacio digital donde el consumidor es diferente y tiene otras necesidades de consumo, incluso el tipo de contenido que más se consume son los videos y en algunos casos, son los videos sin sonidos los que tienen mayor alcance.

El artículo publicado por Sordo (2021) menciona un estudio realizado por *Digiday* donde demuestra que el 85% de los videos en Facebook se reproducen sin sonido.

Así lo demuestra una investigación realizada por HubSpot Research (2019) a mil usuarios de internet de todo el mundo para conocer sus preferencias relacionadas al consumo de contenido, la cual fue publicada por Ana Isabel Sordo en 2021:

El 45% de los encuestados admitió ver por más una hora de video Facebook y Youtube por semana y así mismo, el desarrollador de software, HubSpot Research publicó otro estudio realizado por CISCO, 2022 el cual determinó que el 80% del tráfico web está basado en videos. Además, el comportamiento de los lectores en la web determinó que el 73% de los lectores admite leer superficialmente las publicaciones de blog y solo el 27% lo hace detalladamente.

El sitio web *Matters* (2014) publicó un artículo en donde se demuestra que los usuarios prefieren los videos cortos con una duración promedio de 42 segundos:

En un día promedio cuando estábamos redactando esta publicación, encontramos que, entre los diez videos de YouTube más populares, el más corto era de 42 segundos y el más largo de 9 minutos y 15 segundos. La duración promedio del video fue de 4 minutos y 20 segundos. ComScore informó que, en enero, la duración promedio del video de contenido en línea fue de 4,4 minutos. Básicamente, parece que los videos cortos todavía gobiernan en YouTube, pero hay una variedad de longitudes. (parr. 3)

Además, hay una cantidad de usuarios que va en crecimiento en otras redes sociales. Una de ellas es la red social Tik Tok. Los datos publicados en la página de Tik Tok en (2021)muestran que tenían un total de mil millones de usuarios activos mensuales en todo el mundo en septiembre 2021. Las últimas cifras de audiencia publicitaria de la compañía sugieren que el 17,4% de todas las personas mayores de 18 años en todo el mundo usan TikTok. El país que más registra usuarios en Tik Tok es Estados Unidos con 136,4 millones de usuarios activos mayores de 18 años. Otra de las plataformas que contiene un gran número de usuarios que consume, sobre todo videos, es Instagram. El país que lidera la cantidad de usuarios es la India que tiene al menos 253,5 millones de usuarios activos de Instagram. Iterating publicó que Twitter registra un total de 1.3 millones de cuentas hasta el mes de mayo del 2022, en el tercer trimestre de 2021, Twitter tenía 211 millones de usuarios activos diarios monetizables, cada día se publican alrededor de 500 millones de tweets.

Otra de las plataformas que contiene un gran número de usuarios que consume, sobre todo videos, es Instagram. Según las cifras de alcance de la audiencia publicitaria global Datereportal (2022) Instagram tiene al menos 1.452 millones de usuarios en todo el mundo en abril 2022. El país que lidera la cantidad de usuarios es la India que tiene al menos 253,5 millones de usuarios activos de Instagram. Por último, Iterating en 2022 publicó que Twitter registra un total de 1.3 millones de cuentas hasta el mes de mayo del 2022, en el tercer trimestre de 2021, Twitter tenía 211 millones de usuarios activos diarios monetizables y cada día se publican alrededor de 500 millones de tweets.

Desde el punto de vista comunicacional, es un reto para los medios de comunicación y los periodistas desarrollar un contenido breve, dinámico y al mismo tiempo completo en su información. Claramente la noticia es la misma, el hecho o suceso es el mismo y no hay que alterarlo, pero lo que diferencia de un medio de otro será la forma en que lo cuenta. Hay medios que publican material audiovisual muy “pintoresco” y menos informativo, pero eso también forma parte de una estrategia para captar audiencia.

Otra estrategia que se usa mucho hoy en los videos es quitarle el sonido, que el usuario pueda entender y ver un material en video sin que este contenga audio. Uno de los medios que más vistas tiene en sus contenidos audiovisuales es Vox Media, una empresa estadounidense de medios de comunicación con sede en Washington. Los videos duran alrededor de 2 minutos y se dividen en noticias, contenido explicativo, entretenimiento y videos didácticos. Este medio coloca pies de fotos y animaciones que ayudan al usuario a captar la idea principal y no tener que activar el sonido.

Feature Journalism, Storytelling y Slow Journalism

La tecnología y el internet han permitido una adaptación a nuevos formatos en el periodismo. Uno de estos formatos narrativos es el *Storytelling*. Este término se usa en el marketing cuando pretenden vender algún producto contando una historia y también en el cine cuando van a contar o desarrollar la historia y utilizan elementos específicos de la trama. En el periodismo también funciona como una técnica de narrativa vinculada a medios digitales y redes sociales. En un artículo publicado por García, S., Alonso, L., y López, A., (2020) titulado *Periodismo y nuevas narrativas. Storytelling como formato de difusión informativa en redes sociales* cita a Markova y Sukhoviyy quienes afirman que:

El storytelling permite contar y compartir una historia con una estructura narrativa completa y atractiva para la audiencia, es decir, transforma el mensaje informativo en una historia cuyo objetivo es crear valor agregado a las noticias y generar el interés del público. (pág. 554)

El ser humano siempre cuenta historias, somos contadores de historias desde que estamos en el trabajo charlando con un compañero, cuando llegamos a casa y contamos algo que nos pasó, cuando estamos con amigos, etc. Si se traslada al periodismo, es necesario

enfrentarlo de una manera profesional, el periodista debe tener esa habilidad de relatar y lograr conectar emocionalmente a través de una historia. El *storytelling* no se aleja mucho de los orígenes ni las bases del periodismo ya que en los medios de comunicación se comenzaron a contar historias y lo que hace el *storytelling* es rescatar esa parte importante del periodismo dándole muchos más recursos para contar una historia, en este caso, recursos tecnológicos.

Dentro del formato de periodismo digital hay un género que ha transformado la narrativa de las plataformas digitales y se denomina *Feature Journalism*. En (2018) el Departamento de Periodismo y Estudios de Medios, Universidad Metropolitana de Oslo lo definió de la siguiente manera:

El *Feature Journalism* puede definirse como una familia de géneros que comparten una exigencia común, entendida como una necesidad públicamente reconocida de ser entretenido y conectado con otras personas en un nivel principalmente emocional a través de relatos de experiencias personales que están relacionadas con eventos contemporáneos de interés público percibido (párr. 2)

En este género predominan las historias de interés humano y el perfil de fondo del personaje en cuestión. A diferencia de otros géneros, el *feature journalism* contrasta en la objetividad que debe existir en el periodismo de noticias, con la subjetividad que presenta en su narrativa. Tiene como uno de sus objetivos principales involucrar al lector con las historias con temas de mayor profundidad. Existen tres características que definen al *feature journalism* según el el Departamento de Periodismo y Estudios de Medios, Universidad Metropolitana de Oslo:

Es intimista, en el sentido de que retrata con detenimiento a personas y entornos y que permite al periodista ser subjetivo y por lo tanto íntimo con su audiencia, es literario en el sentido de que está íntimamente relacionado con el arte de escribir, la narratividad, la narración y los mundos de ficción; y es aventurero, en el sentido de que lleva al público en viajes para conocer gente y lugares interesantes. (parr. 2)

Es posible enlazar los conceptos de *feature journalism con storytelling* ya que las buenas historias siempre tienen un importante factor humano que les da sentido y generan empatía

en el lector. Hay historias en donde los personajes resaltan y la audiencia se identifica de forma particular con ello, sobre todo cuando son historias de personajes famosos que se ven muy exitosos pero que detrás de ellos existió una historia muy dura en su infancia o en sus inicios. Por ejemplo, Oprah Winfrey relató que fue hija de una madre soltera y adolescente que creció Kosciusko, uno de los barrios más pobres y peligrosos de las ciudades de Mississippi y Milwaukee. Oprah fue agredida sexualmente cuando aún era una niña, y hoy es una exitosa periodista y presentadora de televisión a nivel mundial.

Dentro de estos formatos de periodismo, también aparece el *slow journalism*. Benaissa (2017) en su artículo “*El Slow Journalism en la era de la “infoxicación”*” expone un concepto que se aproxima ya que menciona que intentar definirlo es una tarea “ardua y controvertida”:

La concepción más aceptada de *slow journalism* en la literatura científica se refiere a este como un género periodístico en el que se tiene en cuenta el estilo ensayístico y la forma extensa por la que se cuentan los hechos. Aunque hay quien lo considera más bien como una manera de enfocar las historias en base a una serie de principios y métodos (pág. 132)

En el mismo artículo de Benaissa (2017) se hace referencia a que la primera autora en acuñar este término fue Susan Greenberg en 2007 para referirse a un conjunto de géneros narrativos emergentes como “ensayos, reportajes y otros géneros narrativos de no ficción en los que se dedicaba tiempo a investigar hechos y a comunicarlos con los máximos estándares de calidad periodística”. (pág. 132)

Bajo el concepto acuñado por Susan Greenberg podemos decir que el *slow journalism* invita a informar de manera más analítica y reflexiva, es decir, que el periodista tenga plena conciencia de lo que está investigando y el lector de lo que va a leer. Hoy los medios digitales buscan informar en tiempo real, varios prefieren cantidad y estandarización de noticias que calidad y profundidad con un ritmo más bajo. Sin dejarse llevar por la primicia o la inmediatez, toman en cuenta las novedades, atienden inquietudes y necesidades del ciudadano, por eso, Susan Greenberg menciona que basan sus historias en una serie de principios y métodos desafiando a lo efímero y veloz.

Benaissa (2017) describe una serie de características que complementan a la más

fundamental que es la lentitud y menciona “a primera vista, las características básicas que definen al *slow journalism* (calidad narrativa, extensión, mayor tiempo dedicado a investigar en profundidad) propuestas por la doctrina no parecen diferir demasiado de otras formas de hacer periodismo en el pasado”.

Si hoy los medios de comunicación buscan responder a lo que la audiencia desea consumir, resulta complicado encontrar a qué tipo de público está dirigido este género periodístico en la actualidad. Sin embargo, hay algunas revistas y diarios internacionales que apuntan por el *slow journalism* las cuales son *Revista cultural Jot down de España*, *Revista frontera D*, *La silla vacía de Colombia* y *El puercoespín de Argentina*.

Esos medios empezaron siendo impresos, pero en la actualidad se ajustaron a la versión digital. Algunos son trimestrales y otros mensuales, la versión digital les favorece más a nivel económico ya que no tienen que imprimir las ediciones, teniendo en cuenta el gran coste que tiene en la actualidad. Además, ninguno de estos medios forma parte de algún conglomerado editorial, sino más bien, nace por periodistas independientes que buscan tener un espacio propio de información. En las páginas webs de estos medios se evidencia un “club de lectores” es decir, acuden a la suscripción como uno de sus principales ingresos económicos.

En estos medios se pueden observar crónicas y reportajes a profundidad, dos de los formatos que definen al *slow journalism*. Su contenido está segmentado en temas de cultura, arte, comunidad, perfiles, por lo que su audiencia debe ser mayor a 30 años.

Buenas prácticas del periodismo digital

Para realizar estos distintos géneros del periodismo es necesario aplicar las buenas prácticas del periodismo. Es por esto por lo que el (ASNE) American Society of News Editors patrocinado por Knight Center of Journalism in the Americas, University of the Texas at Austin (2011) publicó las 10 mejores prácticas para un buen periodismo.

En primer lugar, exponen que las reglas éticas tradicionales también deben aplicarse al “online”, es decir no debe publicarse nada que no desearían ver en el periódico. Asumir todo lo que se escribe “online” teniendo en cuenta que se hará público es otra de las prácticas que se deben aplicar, cuando un periodista trabaja en un determinado medio de

comunicación, las personas lo ligarán a ese medio y por tanto todo lo que el periodista publique lo relacionarán al medio. En tercer lugar, recomiendan usar los medios sociales para relacionarse con los lectores, pero de forma profesional. Otra de las recomendaciones es publicar las noticias de última hora o exclusivas en su sitio web y no en Twitter ya que “esto menoscaba uno de los principales valores de los medios sociales para las organizaciones periodísticas, que es llevar tráfico e incrementar el alcance del periodismo de alta calidad”.

El manual continúa describiendo las buenas prácticas del periodismo mencionando que se debe tener cuidado con las percepciones y con lo que se comparte, es necesario para el periodista autenticar información independientemente de todo lo encontrado en un sitio de redes sociales ya que esto vendría a ser como una verificación de la información y no confiar en cualquier fuente. Además, tener en cuenta que una red social no es un juego y finalmente recomiendan identificarse siempre como periodista y ser transparentes corrigiendo errores si nos hemos equivocado.

Modelo de negocios

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro *Generación de modelos de negocios*, “el modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (pág. 14). Este es un concepto corto pero que encierra la esencia de lo que pretende un modelo de negocios en una empresa, crea valor que los posibles clientes están dispuestos a pagar, y así obtener ingresos con esa actividad por un largo tiempo. Esos serían los tres pilares de un modelo de negocios: crear, proporcionar y captar el valor para obtener una rentabilidad a cambio.

Bajo ese concepto de Osterwalder y Pigneur podríamos decir que un modelo de negocios funciona como un mecanismo para generar ingresos y beneficios a una empresa, siempre y cuando también exista una planificación para servir a sus clientes. Barg (2013) lo define como:

Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero. Es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos. (pág. 8)

Es por esto que las empresas, medios de comunicación, instituciones y demás, deben elaborar sus modelos de negocios de acuerdo a sus objetivos como empresa. De esta forma logrará la fidelidad del usuario o el cliente que lo eligió. La clave está en que la empresa sea útil y girar en torno a entregar valor a los clientes.

Un modelo de negocios debe beneficiar tanto a la empresa como al cliente, de tal modo que la empresa les busque soluciones a sus clientes. Una buena idea debe estar sustentada por unos buenos recursos, ya sea capital humano, físico, intelectual y financiero. A nivel económico se deben tener ingresos que sean mayores a los gastos para que así nuestro negocio sea rentable y viable.

En la actualidad, con la llegada del internet su concepto solo evolucionó gracias a la tecnología, es decir, la hiperconectividad que alcanza gracias a esa herramienta ha motivado a la reinención de su modelo. Si tenemos que citar un ejemplo de un modelo de negocio en la actualidad de una empresa podría ser el servicio de taxis Uber, el modelo de negocios de ellos no es el transporte de personas, sino la manera en que hacen conexiones entre personas que requieren del servicio y personas que tienen un auto y ofrecen el servicio, ellos no compran autos entonces la clave no son los autos, sino las conexiones.

La transformación digital está ligada o enfocada directamente a la innovación de un modelo de negocios, es por esto que Daccach (2006) considera oportuno separar el concepto de modelo de negocios del concepto generalizado de generación de ingresos. Establece que se debe concentrar en una fórmula de tres elementos los cuales comprenden: primero, la creación de valor que está directamente relacionada con la respuesta a la pregunta de cómo solucionar un problema para nuestros clientes; segundo, la entrega de valor que busca identificar cual es la mejor manera o el mejor medio de hacer llegar el valor desde la creación; y, tercera, la captura de este valor la cual determina la manera en que podemos capitalizar en la solución de este problema. En el caso de Uber, identificamos la creación de valor en el momento en que UBER se dio cuenta que podía crear una app en donde el usuario fácilmente podía contactar a un chofer y poder trasladarse en pocos minutos a su lugar de destino, por otro lado, la entrega vendría a ser los medios que utilizó Uber para llegar a su clientela, ya sea por redes, anuncios, etc. Finalmente, la captura del valor de Uber es el pago de los clientes por las carreras realizadas.

Modelos de negocios tradicionales vs online

La Agencia de Marketing Digital de Madrid, Comunicare (sf) describe que los medios de comunicación tradicionales desarrollaban sus modelos de negocios a través de 3 fuentes clásicas de ingreso: “pago por consumo (venta por unidad o suscripción), publicidad y patrocinio”.

La sostenibilidad de este modelo pudo ser viable hasta el primer ciclo económico del siglo XXI, sin embargo, con la llegada del internet, existen dos nuevos modelos: el primero, híbrido de los tres anteriores y de tipo mosaico, ofrece nuevas formas de comercialización y el segundo de carácter multimedia y virtual, donde se desarrolla el comercio electrónico (párr. 14)

En la radio se maneja un modelo de negocios mixto tradicional, los pagos se realizan por suscripción. Se financia a través de la publicidad y el patrocinio. Mientras que en la actualidad las radios utilizan un nuevo modelo de negocios llamado mosaico e híbrido, en donde la radio se financia mediante publicidad y el múltiple play. También encontramos el modelo de negocios multimedial y virtual el cual se define como:

Este modelo es transversal a todos los tipos de medios de comunicación y sus servicios se pagan a través de suscripción, basándose en la fidelización, venta, suscripción y publicidad (sistema mixto), cebo y anzuelo (producto barato y componentes caros de usar y tirar), esquema piramidal o marketing multinivel (párr. 31).

La mayoría de los medios de comunicación tradicionales han creado su canal, página o cuenta de red social en internet. Obviamente eso significa menos gasto en impresión para los medios escritos, pero también implica contratar más personal en el área de la comunicación digital.

Stornell (2014) menciona que no es correcto tratar de adaptar un modelo de negocios de un medio tradicional a un medio digital porque se corre el riesgo de fracasar en el proyecto. Expone que dos periodistas de diario El Mundo se encargaron de dirigir durante seis años la edición digital, hasta que en 2006 tomaron la decisión de formar su propio medio el cual lo denominaron “Soitu”.

Crearon un nuevo concepto de medio de comunicación en donde las noticias se publicaban en cascada, no estableciendo un orden de preferencia, sino dejando al usuario la valoración de la mismas, fomentaron intercambio de contenidos con lectores con remuneración, y además generaron una red propia parecida a Twitter. Aunque recibieron importantes premios, alcanzar los 2 millones de euros de capital y unos muy buenos resultados estadísticos con un millón y medio de usuarios únicos mensuales, Soitu tuvo que cerrar su espacio por falta de financiación y el poco apoyo económico que recibió. Su principal problema fue copiar el modelo estructural de la prensa tradicional con redacciones sobredimensionadas y extensas, además de grandes inversiones en infraestructuras.

Con este ejemplo queda claro que es necesario crear un modelo de negocios específico a medios digitales de acuerdo a las herramientas y los requerimientos que hoy el usuario presenta.

Business Model Canvas

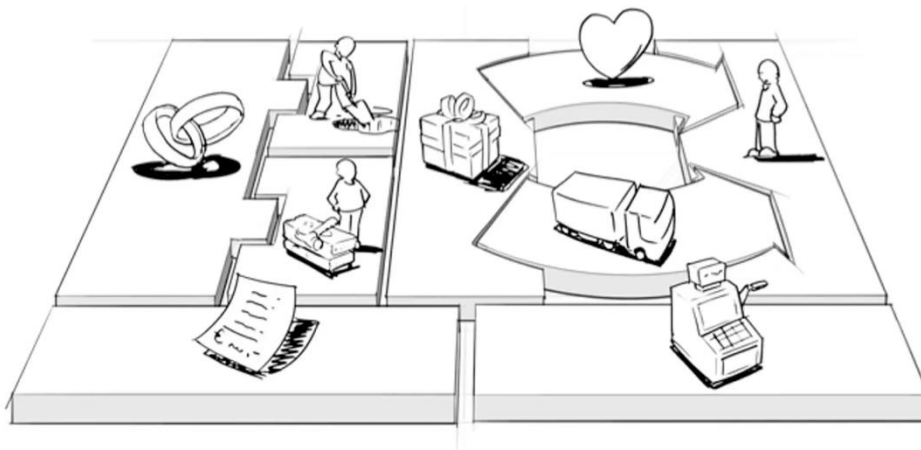
Para manejar la complejidad de la creación de un buen modelo de negocios trabajamos con el Business Model Canvas, un formulario utilizado por muchas escuelas de negocios en el mundo. Fue Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, quienes crearon y diseñó esta herramienta que facilita la creación de nuevos modelos de negocios a partir de un esquema visual y organizado donde se agrupan los nueve aspectos definidos por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Antes de definir los nueve módulos del Business Model Canvas ,es importante definir que es “canvas”. Barg (2013) menciona que “Canvas es un lienzo utilizado en una tela preparada para pintar sobre ella, o también en un pedazo de tejido fino de lino, camaño o algodón”.

Conceptualmente lo define como “un mapeo general de la empresa, ya que en el plasmamos las áreas y a través de éste, nos damos cuenta de cómo está estructurada la empresa y si tenemos una propuesta de valor única”. La gran ventaja del Business Model Canvas es que es un formato simplificado para trabajar y construir el modelo de negocios. Nos permite ver los actores claves del negocio y de esa manera poder entender las diferentes implicaciones.

Figura 2.

Lienzo Business Model Canva



Los nueve módulos del Business Model Canvas Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2010) son:

El primer módulo es el segmento de clientes en donde se considera quienes son los clientes más importantes y para quien se está creando el valor y es ahí cuando continúa con la propuesta de valor, la cual se refiere a ese problema que se quiere resolver, qué valor se está entregando a nuestros seguidores. En tercer lugar, están los canales por los cuales se llega a los clientes y seguido de eso la relación que se establece con clientes, es decir, el tipo de relación para lograr interacción con la audiencia.

El flujo de ingresos consiste en determinar cuáles son las fuentes de ingreso para el medio, dentro de las cuales se destacan la publicidad, las suscripciones y las donaciones. Por otro lado, los recursos claves son aquellos recursos que van a ayudar a cumplir con la propuesta de valor al igual que las actividades claves y finalmente identificar los socios claves que serán fundamentales, sobre todo, para medios que no cuentan con un sustento o ingresos económico fijo.

Lo destacable de este modelo es que es aplicable a cualquier tamaño de negocio, desde un grupo reducido de periodistas hasta una gran empresa mediática con cientos de empleados en un edificio. Lo interesante del Business Model Canva es que es un modelo dinámico

que cada mes o cada tres meses es necesario chequearlo para verificar objetivos, productos y servicios que respondan a los clientes.

Cada módulo es imprescindible para su ejecución. En segmento de clientes necesitamos preguntarnos para quién estamos creando el valor en los productos comunicacionales, es decir, nuestros clientes no serán necesariamente lectores, sino suelen ser los anunciantes o empresas que tengan el interés de apostar por el medio de comunicación de acuerdo a la propuesta de valor. ¿Queremos satisfacer su necesidad de información sobre un tema en particular? Por otro lado, la propuesta de valor para un medio digital debe ser realmente diferente a los otros, ya que el mundo de medios digitales es amplio entonces ¿qué va a hacer el medio que es realmente diferente a lo que ofrecen los demás? ¿Qué van a ofrecer que no está disponible gratis en otros medios?

Siguiendo con los módulos del Business Model Canvas, los canales tienen que ver con la forma en la que vamos a lograr que el público descubra nuestros productos, es decir, qué canales de información vamos a utilizar para que la audiencia conozca el producto y es aquí donde la tecnología juega un papel fundamental al contar con varios canales de difusión. Incluso, en este módulo se inserta muy bien la narrativa transmedia.

La relación con los clientes puede variar entre una atención personalizada o un servicio automatizado. En el caso del servicio automatizado, puede ser, por ejemplo: los bot de atención al cliente, los cuales son robots que se encuentran programados para recopilar las solicitudes de los usuarios, analizarlos y darles una respuesta. Otro módulo de gran importancia son las fuentes de ingreso y ahora en los medios no necesariamente son de publicidad, sino de suscripciones, subvenciones y donaciones. En el curso impartido por Siembra Media un claro ejemplo de cómo mejorar la fuente de ingresos de un medio. El medio digital La Silla Vacía, ofrece una interesante sección que le genera ingresos y al mismo tiempo aporta desde la parte académica. La sección especial llamada La Silla Académica. vende más que banners, venden un servicio a las universidades. Y además de promocionar sus marcas, publican sus eventos y ofrecen un servicio muy especial: cada universidad que patrocina esta sección recibe la ayuda de un periodista de La Silla Vacía para producir hasta 10 informes al año basados en los estudios e investigaciones de los profesores investigadores de la universidad. Mencionan que el medio ha podido cobrar

entre USD 5 y 10 mil dólares a cada universidad para verse incluido en una sección académica como esta

En los recursos claves se debe hacer una revisión de cuáles son los recursos que ya tenemos dentro de la empresa y cuáles de afuera debemos obtener para servir bien a nuestros clientes. Las actividades clave, las cuales tienen que ver con la organización mediática, el contenido que se elabora y el desarrollo de equipo de ventas, marketing y administración, por otro lado, están las asociaciones y socios clave quienes son, sobre todo, fundamentales para una empresa que no tiene recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, entre ellos pueden estar; colaboradores, organizaciones, medios de comunicación y universidades.

Finalmente está el módulo de la estructura de costes en donde las empresas deben identificar los costos que están relacionados con las actividades claves y llevar un control estricto para no gastar más de lo que ingresa.

En este resumen de los módulos que comprende el Business Model Canva se puede evidenciar que utilizando este lienzo las empresas ven este modelo a través de los ojos del cliente, es decir, toman en cuenta la perspectiva del cliente al momento de diseñar sus productos. Sin embargo, también hay que decir que no es su único punto de partido, sino también su perspectiva como empresa en cuanto a cómo poder aportar y comprender al cliente, a su entorno, sus preocupaciones, etc.

Periodismo emprendedor-digital

Trasladando el formulario del Business Model Canva al periodismo, al cliente se lo puede denominar como lector y en el periodismo digital como “usuario”. Según el último Registro Público de Medios que dio a conocer el Consejo de Comunicación 2021 (2021)son 80 los medios digitales que hay en el país y si repasamos algunos medios digitales nativos de Ecuador encontramos a: La Posta, Primicias, Plan V, GkCity, La Barra Espaciadora, Ecuagol, StudioFutbol, La mayoría de ellos es creada por periodistas que quisiera independizarse junto con más profesionales.

La crisis en los medios de comunicación existía mucho antes de la pandemia y tenía que ver con limitaciones en la libertad de expresión, Fundamedios (2021) menciona que:

Entre 2007 y el 30 de septiembre de 2021, Fundamedios registró un total de 2959 alertas. En septiembre de 2021 el principal agresor fue el Estado que protagonizó cinco agresiones a la prensa, los no estatales protagonizaron otras cinco agresiones y en otras cuatro ocasiones fueron protagonizadas por desconocidos. (párr.3)

Además, Fundamedios detalla que en 2021 la Contraloría General del Estado negó las solicitudes de diario *El Universo* para acceder a las declaraciones patrimoniales juramentadas de un grupo de servidores públicos. Esto ha ocasionado que varios profesionales busquen independencia periodística. Otro claro ejemplo son los datos que mostró Fundamedios en octubre del (2021) sobre el Diario *El Comercio*:

Al inicio del mes, al menos 21 trabajadores de Diario El Comercio fueron notificados sobre el final de su relación laboral con Diario El Comercio. La lista incluyó a periodistas con más de una década de experiencia dentro del medio de comunicación, así como diseñadores. A esto se suman 30 trabajadores más que fueron despedidos al final del mes. (párr. 6)

Mediante un comunicado en sus redes sociales, Diario El Comercio menciona que el despido de más de 30 trabajadores se debía a una estrategia empresarial para optimizar la operación del medio bajo las nuevas dinámicas de mercado de los medios de comunicación el cual ha sido también sacudido por la pandemia del Covid-19. Casos de despido de periodistas se han visto en varios medios de comunicación y es por esto que las empresas buscan garantizar su supervivencia y los medios de comunicación afrontan esta situación haciendo una reconversión en sus modelos de negocios.

Los periodistas se alejan de esa estructura orgánica de los medios de comunicación y buscan emprender su propio proyecto profesional de forma autónoma con todas las herramientas tecnológicas que hoy existen, es así como vemos la creación de los medios digitales antes mencionados. Los periodistas son parte importante de la sociedad y ante la crisis deben orientarse hacia la creación de nuevas formas que permitan canalizar y brindar los servicios que la profesión ofrece a la ciudadanía.

Duvian Sánchez (s.f.) define al periodismo emprendedor como “la acción de comenzar una iniciativa periodística pensada como un negocio que genera lucro a cambio de prestar

servicios de información valiosa de distinta índole, que sea detallada, con múltiples fuentes y verificada con la mayor responsabilidad posible”. Cuando el periodista emprende, está en búsqueda de su propia descripción también, seguramente emprenderá con el estilo de periodismo que lo define y que lo ha venido caracterizando durante su carrera.

Uno de los módulos más importantes es crear fidelidad con el lector, es decir, crear una comunidad más que querer aumentar la audiencia. Hay que ocuparse del lector, escucharlos, compartir y situarlos en un lugar en donde sean el centro de nuestro trabajo para así poder solucionar problemas que tenga esa comunidad. Por esto es tan importante saber identificar a los usuarios ya que nos permitirá identificar qué les interesa, qué sabe y qué quiere saber, donde vive y cuáles son sus necesidades.

Lo fundamental es que el medio ofrezca valor antes de obtenerlo, tal como lo plantea el modelo de negocios. Es necesario primero buscar la creación de valor a partir de conocer los problemas que tiene una comunidad y preguntarse: ¿qué puede ofrecer mi medio que no se encuentra en otro lado? Por ejemplo, el medio mexicano “Conexión migrante”, cuyos usuarios son mexicanos viviendo en Estados Unidos, colocan en el centro de sus contenidos a sus lectores, a su comunidad y las convocan activamente a conversar sobre sus problemas.

El segundo módulo según los conceptos de modelo de negocios, sería la formación de alianzas. Encontrar aliados para generar mejores historias siendo un factor éxito para nuestros lectores, de esta manera podremos reunir historias que trasciendan y logren esa notoriedad o alcance deseado. El tercer módulo tiene que ver con los ingresos, es decir, las distintas formas de monetizar el medio: subvenciones, publicidad, suscripciones e inversión privada. Otro módulo muy valioso es el crear medios especializados, es importante hablar a una audiencia bien identificada para que de esa forma la audiencia a la que servimos cumpla con sus objetivos.

Análisis PESTEL

La herramienta PESTEL es muy oportuna para la elaboración de un DOFA-CARME ya que sirve para poder identificar varios aspectos generales. Milagros Ruiz (2020) menciona:

“Es una herramienta básica para poder definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios y proyectos. Es un análisis descriptivo del contexto de la empresa. Al hablar del contexto de la empresa, se hace referencia a todos aquellos elementos externos que son de gran importancia para la organización, emprendimiento o negocio”(parr. 3)

Los elementos externos que se van a analizar de forma documental serán: de qué forma el panorama político afecta a la generación de contenido deportivo, las políticas de gobierno que apoyan al emprendimiento, las políticas deportivas y cómo se encuentra la estabilidad del país. En lo económico el nivel de inflación y la inversión extranjera.

En el aspecto social se hará un análisis de la demografía de Guayaquil, el nivel de desempleo en cuanto a comunicadores, los hábitos de lectura y la preferencia por el fútbol. Siguiendo con el análisis PESTEL se revisará el aspecto tecnológico, el cual comprenderá los niveles de conectividad y la presencia de smartphones en el país. Finalmente, se hará un análisis del aspecto, cuya investigación comprende la constitución, la reforma de la Ley Orgánica de Comunicación, la posible Ley Orgánica de Libre Expresión y Comunicación y las políticas de Twitter.

Político

Durante este año 2022 el panorama político afectó de forma directa al deporte ecuatoriano debido al paro nacional en el mes de junio. Fueron varias federaciones y ligas deportivas que detuvieron sus competiciones por el paro nacional: La Federación Ecuatoriana de Ciclismo (FEC), la LigaPro, la Asociación de Fútbol Profesional del Azuay (AFA), la Concentración Deportiva de Pichincha (CDP) y la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF).

Varios equipos de futbol como Liga de Quito, Mushuc Runa, Independiente del Valle y otros equipos de la Sierra no pudieron entrenar con total normalidad, sino, que entrenaron separados o vía zoom, como lo indica el medio digital Primicias.

Todas estas competiciones que se postergaron o suspendieron, afectan directamente al periodismo deportivo en su contenido, sucede lo que pasaba en la pandemia, mientras no haya deporte, los programas deportivos no tenían de qué comentar o analizar. Sobre todo,

los programas de fútbol en donde se habla de los equipos nacionales que preparan sus partidos y luego juegan fecha a fecha.

Emprendimiento

El 18 de diciembre del 2018, el presidente de la República, Lenin Moreno, expidió a través de Decreto ejecutivo No. 617, el Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Productivo. Dicho reglamento beneficia a cualquier inversionista, sea micro, pequeño, mediano o grande exonerándolo del Impuesto a la Renta en sus nuevos emprendimientos. El ministerio de Finanzas informó:

La Ley de Fomento Productivo es el instrumento que permitirá alcanzar estos objetivos promoviendo el emprendimiento y el fomento productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas, de la economía popular y solidaria, de los agricultores, ganaderos, pescadores, del área turística, entre otros sectores vitales de la economía nacional.

Siguiendo esa misma política que apoya al emprendimiento, el gobierno del presidente Guillermo Lasso promovió la estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible. El 5 de agosto del 2021 se realizó la presentación de la estrategia Ecuador Emprendedor, , Innovador y Sostenible 2030 (EEEIS 2030), la cual tiene como objetivo convertirse en una herramienta en favor del emprendimiento y la reactivación del país. En dicho evento estuvo presente el presidente de la República, Guillermo Lasso, el cual manifestó “este será el Gobierno de los Emprendedores”. También estuvieron presentes el ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Julio José Prado, miembros de su gabinete, el directorio de la AEI, empresarios y emprendedores.

La AEI (Alianza para el emprendimiento e innovación del Ecuador) cuenta con el apoyo del gobierno ecuatoriano y dentro de su metodología buscan el desarrollo participativo con varios actores representativos de ecosistema de emprendimiento e innovación.

Políticas deportivas

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, dispone: En su artículo 13, que: “El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de

conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables...”.

A continuación, se presenta la alineación del Ministerio del Deporte con los ejes estratégicos sectoriales:

El primer eje estratégico que plantea el Ministerio del Deporte es la calidad de los servicios con el fin de consolidar la rectoría del Ministerio y al mismo tiempo promover el profesionalismo del Deporte de Alto Rendimiento. Con respecto a los lineamientos de ese eje resalta el consolidar el Sistema Nacional de Información Deportiva para lograr una integración de registros que involucre organizaciones, deportistas, entrenadores, jueces, infraestructura, entre otros. Además, vigila el cumplimiento de un marco regulatorio en las áreas prácticas. Otro de los puntos importantes en el primer eje es la generación de condiciones y capacidades con el fin de incrementar la cantidad y calidad de los deportistas del país y esto va de la mano con saber implementar lineamientos técnicos para seleccionar a los mejores deportistas en las distintas disciplinas.

El segundo eje estratégico busca promover en la población el buen uso del tiempo libre haciendo deporte y la actividad física para mejorar la calidad de vida. Entre los lineamientos que propone se destacada la creación o el promover el hábito de la práctica del deporte y al mismo tiempo fortalecer los canales de comunicación y divulgación de la práctica del deporte y la actividad en el tiempo libre, que los medios de comunicación refuercen esta parte.

El tercer eje estratégico se enfoca en la red, el acceso y territorio. Impulsa la organización y todos aquellos métodos que sirvan para la creación de actividad física o eventual de acuerdo a las necesidades, aptitudes y todas las destrezas de sus miembros. El lineamiento estratégico que predomina es la implementación de programas de asistencia y capacitación buscando mejorar la gestión técnica y económica de los organismos deportivos.

El ultimo eje que está presente en la política pública del Ministerio del Deporte es la prevención y promoción, la cual tiene como política impulsar la masificación de la actividad física en la mayor parte de la población para evitar el sedentarismo y así poder incorporar de forma progresiva a los niños, niñas y jóvenes en la práctica deportiva.

Estabilidad del país

Según el diario argentino, *Ámbito* de economía y finanzas, el miércoles 13 de julio del 2022 el riesgo país se ubicó en 1.488 puntos, es decir, creció 585 puntos desde el 13 de junio cuando comenzó el paro nacional. Según el medio digital, Primicias, la última vez que estuvo alto el riesgo país fue el 9 de marzo de 2021 cuando el país estaba en proceso electoral.

El paro nacional provocó inestabilidad política en el país y eso ocasionó que los inversionistas internacionales no pongan su confianza en el país. Recordemos que el riesgo país mide la confianza de los bancos inversionistas internacionales en la capacidad de un país de pagar su deuda externa. Es decir, en el caso de Ecuador mientras más puntos tenga mayor es la probabilidad de que el país caiga en mora de su deuda pública.

El paro nacional que vivió el Ecuador en junio 2022 es una de las mayores evidencias para demostrar la inestabilidad que atraviesa el país. La CONAIE (Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador) convocó a varias movilizaciones para protestar contra la calidad de vida, el alza de combustible, los planes de extracción de hidrocarburos, el alza de precios de alimentos, y el hambre en varios sectores vulnerables. Sin embargo, las movilizaciones se fueron incrementando y poco a poco se acercaba más a un estallido social en contra del presidente Guillermo Lasso, fueron 18 días de paro nacional en donde hubo dos fallecidos y más de \$1.000 millones en pérdidas, según el ministro de Producción.

En una entrevista para Diario Expreso el analista económico y decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas, Santiago Mosquera, menciona que si los bonos de Ecuador 2030 se negociaban a una tasa de rentabilidad del 9.1% hoy esos mismos bonos se están negociando a una tasa del 10.3%, y esto debido a que las manifestaciones generan una fuerte reducción en el precio de los bonos del Ecuador. Además, añade que esta inestabilidad política también se da por “no saber qué va a pasar” entonces no hay cómo asegurar inversiones ni planes a futuro.

Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación en el mes de junio llegó a 4.3% luego del paro nacional.

El costo de la canasta básica familiar compuesto por 75 productos, llegó a USD 751,04 en junio del 2022 según el INEC. El medio digital Primicias concluyó que, en términos mensuales, el IPC subió 0,65% en junio de 2022 comparado con el mes inmediatamente anterior. El INEC también detalla que las ciudades en donde más se incrementaron los precios al consumidor son: Manta con 5.43%, Guayaquil, con 4.78% y Santo Domingo con el 4.7%.

Por otro lado, los alimentos y las bebidas no alcohólicas es lo que más ha incrementado su precio al 1.55% debido al paro nacional que derivó en la escasez de ciertos productos y especulación de otros. Otras categorías que incrementaron su precio fueron el transporte con una subida de 1.31% y los precios de muebles y artículos del hogar con un 0.36%.

Diario Primicias señala que el costo de la canasta básica familiar, compuesta por 75 productos, fue de USD 751,04 en junio de 2022. Se trata del valor más alto dentro del registro histórico del INEC.

Social

Según datos publicados por el INEC en 2017, Guayaquil contaba con 2`644.891 habitantes, se espera que el 18 de noviembre del 2022 se realice el censo de población y vivienda para determinar cuántos habitantes hay actualmente.

La ONG, *Periodistas Sin Fronteras*, creada en el año 2018 tras el secuestro y asesinato en la frontera a tres periodistas de Diario El Comercio en manos del Grupo Armado Organizado Residual, realizó una publicación sobre el desempleo que se registra en trabajadores de la información y la comunicación entre 2020-2021.

“Desde marzo del 2020 hasta noviembre del 2021 el Ministerio de Trabajo reporta una desvinculación de 22.948 trabajadores de la información y la comunicación ”

Además, señalan que los despidos se dieron en situaciones tensas, demandas y el reclamo de sus derechos. El panorama para el ejercicio del periodismo es incierto en cuanto a lo

laboral. Además, en el mes de julio del 2020, el gerente general de la Empresa de Medios Públicos, Edison Toro, informó que echarán al 80% del personal entre periodistas y trabajadores.

El 14 de junio del 2022 el Ministerio de Cultura y Patrimonio, dio a conocer resultados de la encuesta sobre los hábitos de lectura en el país. Diario El Comercio publicó la siguiente información:

La encuesta abarcó una muestra de 15 492 viviendas en 23 provincias. Uno de los resultados más reveladores que arrojó es que en el país el 7,4% de los ecuatorianos, es decir más de un millón de personas, no lee en ningún formato. En el área urbana las personas que no leen representan un 6,5%, y en las áreas rurales asciende al 9,5%. (Flores,2022)

Según el periodista Diego Arcos en una encuesta realizada en 2019, el 86% de la población tiene preferencia por el fútbol. Se realizó una muestra de 15.000 encuestados.

Tecnológico

Datos del informe de Ecuador Digital Abril (2022) determinó que 14 millones de ecuatorianos están activos en redes sociales, de los cuales 13,82 millones se conectan desde el celular.

30% de usuarios de internet se encuentran en la provincia del Guayas, seguidos por el 22% en Pichincha, 12% en Azuay y 36% en el resto del país. Además, la red social más utilizada es Facebook con un total de 13.5 millones de personas que lo utilizan, en segundo lugar, Instagram con 6.5 millones. Según Alexa, el diario eluniverso.com es el tercer sitio web más visitado por los ecuatorianos con una duración de visita de 0:03:22 y en quinto lugar elcomercio.com

Legal

La Constitución del 2008 en su artículo 66 literal #6 reconoce el derecho a opinar, y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

La sección tercera de la Constitución habla de la comunicación e información y en el artículo 16 literal #1 menciona que todas las personas, en forma colectiva e individual

tienen una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social y por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

Así también en el numeral #3 se refiere al derecho que existe de crear medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio, televisión, públicas privadas y comunitarias. Por otro lado, también los artículos 17 y 18 se refieren al derecho que tienen las personas a buscar, acceder, recibir, intercambiar, producir, y difundir información de interés general y que al mismo tiempo sea veraz, verificada, oportuna, contextualizada y plural.

En marzo del 2021, el Consejo de Comunicación publicó un “análisis de la reforma del artículo 5 de la ley orgánica de comunicación”.

En 2013 se remitió la Ley Orgánica de Comunicación con el objetivo de “desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente” (Ley s/n, 2013, Art. 1) Asimismo, en su Art. 5 caracterizaba a los medios de comunicación como aquellos que prestan el servicio público de comunicación. Sin embargo, a partir del año 2018 se presentaron varios proyectos para reformar la Ley Orgánica de Comunicación con el objetivo de que el texto normativo se apegue a estándares internacionales de derechos humanos y en año 2019 se expidió la Ley Reformatoria, la cual se enfoca en proteger y promover el ejercicio de los derechos a la comunicación y libertad de expresión conforme los instrumentos de derechos humanos y la Constitución de la República del Ecuador (Ley s/n, 2019, Art. 1).

Finalmente, el 17 de enero del 2019 el presidente de la República remitió el Proyecto de Ley Orgánica Reformatoria al artículo 5 de la Ley Orgánica de Comunicación fundamentado en “la necesidad de que la comunicación deje de ser un servicio, tal como lo establece la Ley, y se la reconozca como un derecho, conforme las disposiciones constitucionales y los instrumentos internacionales de derechos humanos.”

Actualmente hay una propuesta de ley llamada “Ley Orgánica para la garantía, promoción y protección de la libertad de prensa”. sin embargo, fue enviada a la asamblea y el 21 de

julio del 2022 la Asamblea Nacional aprobó una reforma a la Ley de Comunicación vigente y niega la propuesta de ley mencionada anteriormente. En una primera votación para la nueva ley se registraron 55 votos a favor, y 63 en contra y 13 abstenciones, y en una segunda votación la ley fue negada con 73 votos por parte de UNES, Pachakutik e independientes.

En una nota publicada por Diario El Universo indican que el texto que se busca reformar y se aprobó es regresivo de los derechos cuando se menciona que “a los medios de comunicación y a los periodistas se les podrá abrir otros procedimientos para que se pueda evaluar la responsabilidad sobre ellos. Además, se elimina todo el contenido comunicacional, no se establecen los canales ni los procesos que se van a ejercer.

Finalmente, el gobierno ha expresado a esta aprobación para reformar la ley de comunicación u la tilda como “Ley Mordaza” y ante eso el equipo jurídico de la administración de Guillermo Lasso estudia y analiza cada punto de la reforma que modifica la vigente Ley de Comunicación y alista el veto.

Las políticas de Twitter recogen una serie de reglas que deben ser revisadas por todos los medios cuando inicien en esta plataforma. La mayoría de las reglas enfocadas en el contenido que se publique. En primer lugar, está el reglamento de seguridad el cual prohíbe publicar contenido relacionado a la violencia como hacer amenazas, fomentar terrorismo, cero tolerancias a la explotación infantil, situaciones de acoso, comportamiento de incitación al odio, contenido de carácter delicado, incluida la violencia gráfica y el contenido para adultos.

En cuanto a la privacidad mencionan que es prohibido publicar la información privada de otras personas como número de teléfono y dirección de casa. Tampoco se puede publicar ni compartir fotos o videos íntimos sin el consentimiento de otra persona.

Otra política establecida en Twitter es la autenticidad la cual indica que no puedes usar los servicios de Twitter con el propósito de amplificar suprimir información de forma artificial, ni llevar a cabo acciones que manipulen u obstaculicen la experiencia de los usuarios en Twitter. Así tampoco como utilizar Twitter con fines políticos para interferir en elecciones o votaciones cívicas. Está prohibido compartir, con la intención de engañar, contenido multimedia falso o alterado que pueda dar lugar a daños graves.

Tal vez el reglamento que más desconocen o infringen medios de comunicación y varios usuarios con los derechos de perpetrador y de marca; no puedes infringir los derechos de propiedad intelectual de otros, incluidos los derechos de perpetrador y de marca. Finalmente, la publicidad de terceros en contenidos de video la cual prohíbe enviar, publicar ni mostrar ningún contenido de video en nuestros servicios, o a través de ellos, que incluya publicidad de terceros, como anuncios de pre-rolls de video o gráficos patrocinados, sin el consentimiento previo de Twitter.

Auditoría a Infored

La auditoría al medio digital va a permitir identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de Infored. Mediante el uso de métricas como Twitter Analytics y Minter se obtendrán resultados que van a complementar a las encuestas realizadas a los seguidores de Infored.

Análisis de contenido

A continuación, se realizó un análisis desde el 1 de junio al 1 de julio para identificar qué tipo de contenido publican con mayor frecuencia, ya sean páginas web, infografías, videos, textos, fotos y todo material informativo.

Tabla 6.

Tipo de formato

Páginas web	Infografías	Videos	Imagen con Textos, cartas, comunicados	Fotos	Otros
11	9	38	15	60	1

Tabla 7.

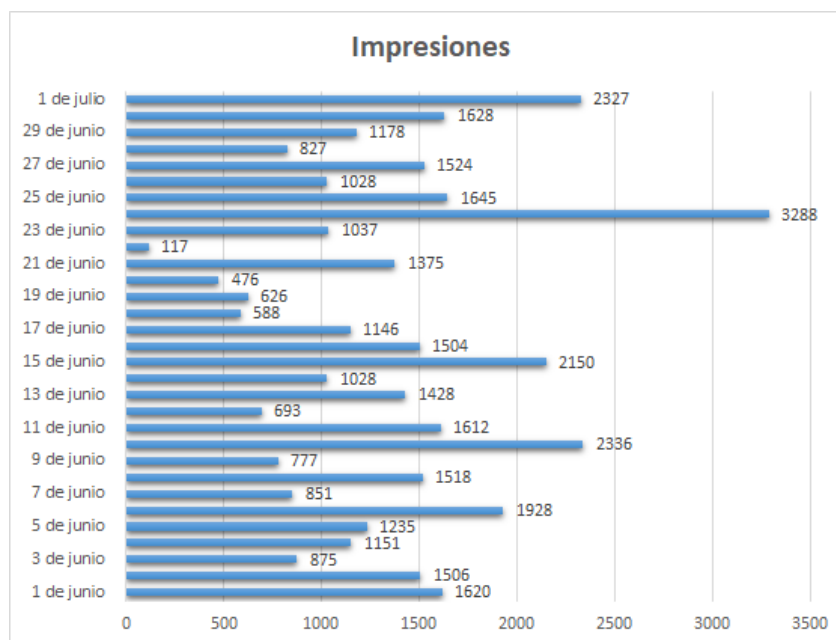
Tipo de contenido

Fútbol	Tenis	Ciclismo	Básquet	Otros	Halterofilia
---------------	--------------	-----------------	----------------	--------------	---------------------

Desde el 1 de junio al 1 de julio se publicaron 134 publicaciones en Infored. El deporte que más espacio tiene en el medio digital *Infored* es el fútbol con 110 publicaciones de 134 que hicieron en 30 días del mes de junio hasta el 1 de julio. Con este análisis de contenido podemos concluir que este medio no es la excepción en cuanto a otros medios que informan en su mayoría, el futbol. Es decir, todavía no apuesta por cubrir otros deportes de forma equitativa.

Figura 3.

Gráfico de impresiones en Twitter



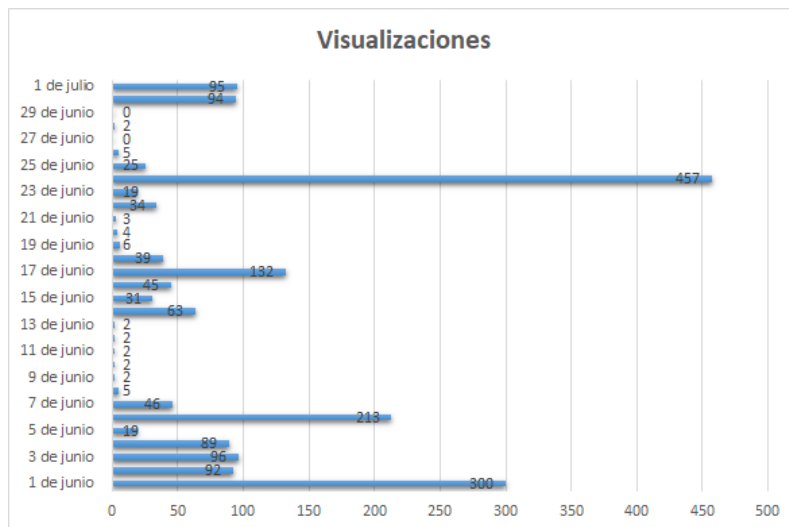
Durante el mes de junio registraron 42.0k impresiones. mientras que por día obtuvieron 1400 impresiones y en el mes de mayo tuvieron 1.600 impresiones por día.

Durante el mes de junio se registraron 1,808 visitas, mientras que en mayo fue de 2,312. Así mismo, en junio registró 39.6k impresiones y en mayo 48.3k. La disminución de impresiones y vistas se debe a la poca actividad deportiva y sobre todo futbolística que hubo en junio, esto al no haber fútbol europeo por vacaciones de verano y, además, tampoco hubo torneo nacional. El día que más impresiones tuvieron fue el 24 de junio

luego de publicar dos noticias relacionadas a dos futbolistas ecuatorianos que militan en el exterior

Figura 4.

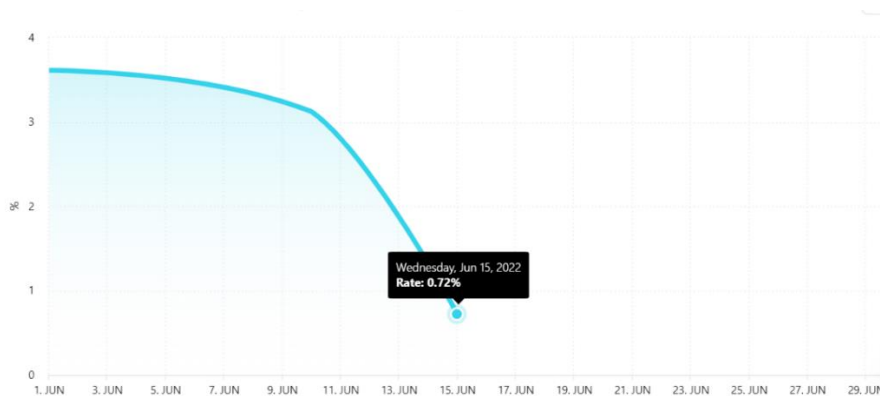
Gráfico de visualizaciones



Desde el 1 de junio al 1 de julio se publicaron 8 videos directamente desde la cuenta de Infored (no replicados de otras cuentas). Tuvieron 1900 visualizaciones durante 31 días y, además, se registró un total de 593 minutos vistos al día. En promedio, sus espectadores vieron 20 minutos por día. Mientras que en el mes de mayo se publicaron 15 videos directamente desde la cuenta de Infored, los cuales tuvieron 2.800 visualizaciones en 31 días, y 845 minutos vistos en total y un promedio de 26 minutos por día.

Figura 5.

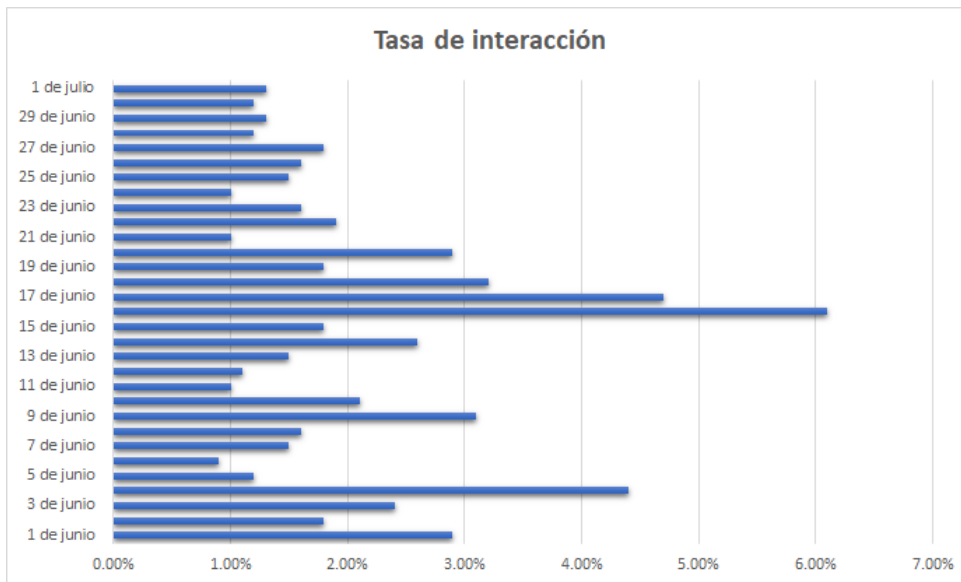
Tasa de interacción de tweets



Entre el 1 de junio al 29 de junio el nivel de interacción fue decayendo. El 1 de junio inició con un 3,61% y terminó el mes con un 0.72% y esto tiene que ver con el poco fútbol que hubo a nivel mundial.

Figura 6.

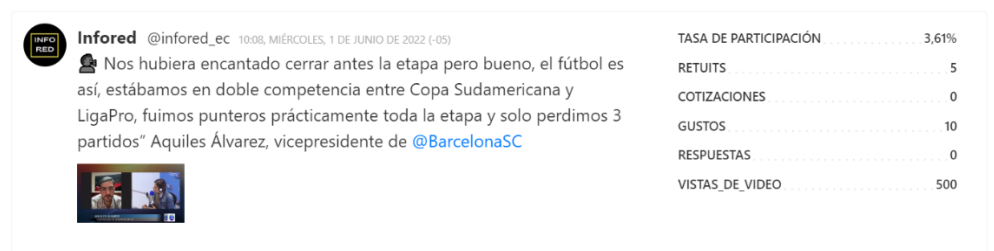
Actividad de los seguidores (engagement)



Entre el 1 de junio y el 1 de julio el porcentaje de interacción que tuvieron los seguidores con el medio fue del 2.1%, El día que más interacción registraron fue el 16 de junio con 6.1% de engagement y la publicación exacta fue un video del presidente de BarcelonaSC, dando declaraciones y esa publicación tuvo el 16.5% de engagement, otro contenido que tuvo alto porcentaje de engagement con el 14.5% y nuevamente fue un video relacionado a BarcelonaSC con declaraciones de Byron Castillo despidiéndose del club lo que nos permite ver que cuando se habla de temas relacionados a BarcelonaSC logra un gran compromiso con los usuarios.

Figura 7.

Tweet destacado por interacción



El tweet que más engagement, retuits, likes y vistas de video fue un extracto de una entrevista al exvicepresidente de Barcelona, Aquiles Álvarez, esto nos permite nuevamente evidenciar que cuando la temática es de BarcelonaSC logra mayor interacción e impacto que cualquier otro tema.

Figura 8.

Sexo de los seguidores



Durante el intervalo entre 13 de junio y el 11 de julio, *Infored* registra que el 88.05% de los seguidores son hombres y el 11.95% son mujeres. Evidentemente tiene que ver con la generación de contenido deportivo que maneja la página.

Entre el 1 de junio y el 30 de junio, la mejor hora para que el medio digital Infored publique sus contenidos es a las 10h00. En ese horario los usuarios se encuentran más activos y registran más interactividad.

Infored concentra su mayor parte de seguidores en Ecuador con un 89.64%, luego registra un 3.19% de seguidores en Estados Unidos. España y Argentina registran un 1.20%, Colombia, Chile, Perú con el 0.80% finalmente, Brasil, Estonia y Canadá con el 0.40%

Los seguidores se concentran mayoritariamente en Guayaquil con un 48,51% en segundo lugar la ciudad de Quito con 15.67%, en tercer lugar, Cuenca con 4.48%, le siguen Manta y Machala con 2.99%. También hay seguidores Buenos Aires-Argentina con un 1.49% y finalmente volvemos Ecuador con 1.49% por parte de Ambato, Esmeraldas, Milagro y Riobamba.

Encuesta a seguidores de Infored

Con el objetivo de conocer las preferencias de contenido de los seguidores de Infored en Twitter, se realizó una encuesta aleatoria.

Figura 9.

Rango de edad

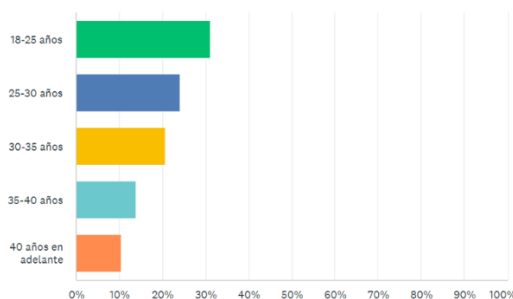
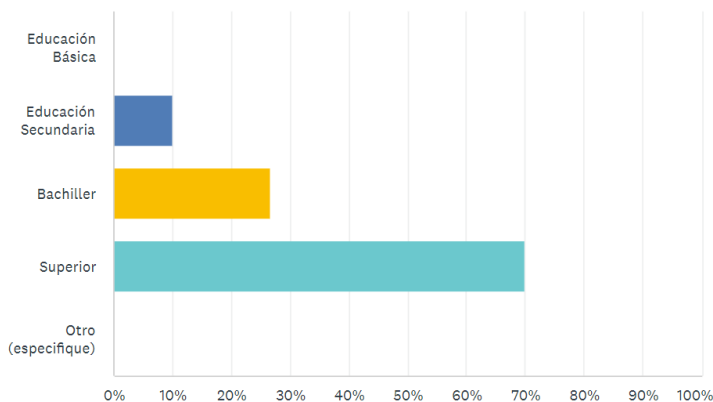


Figura 10.

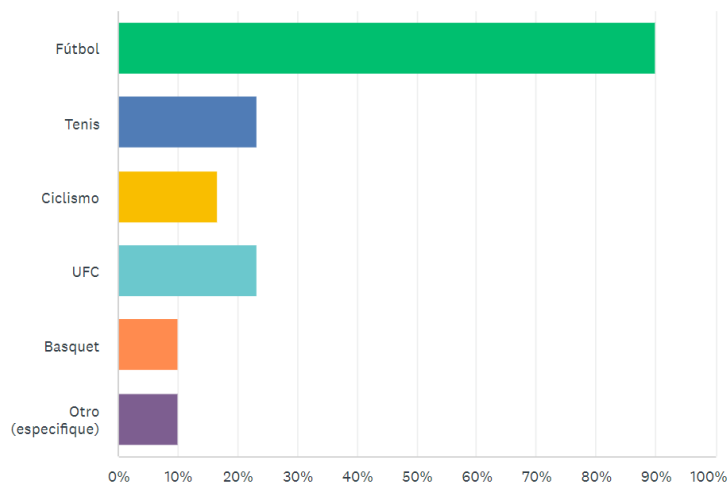
Nivel de educación de los seguidores



Antes de consultar sobre las preferencias de contenido de los seguidores de Infored, se consultaron datos personales como el rango de edad y estudios de formación. El 31.03% de los seguidores tiene entre 18 y 25 años, el 24.14% tienen entre 25 y 30 años. Por otro lado, el 20.69% tiene entre 30 y 35 años de edad y finalmente el 13.74% tienen entre 35 y 40 años y el 10.34% tienen de 40 años de adelante, esto nos permite conocer que la mayor parte de los seguidores son relativamente jóvenes y que, además, el 70% cuentan con una formación de educación superior. El 26.7% un nivel de educación bachiller y el 10% cuenta con educación secundaria.

Figura 11.

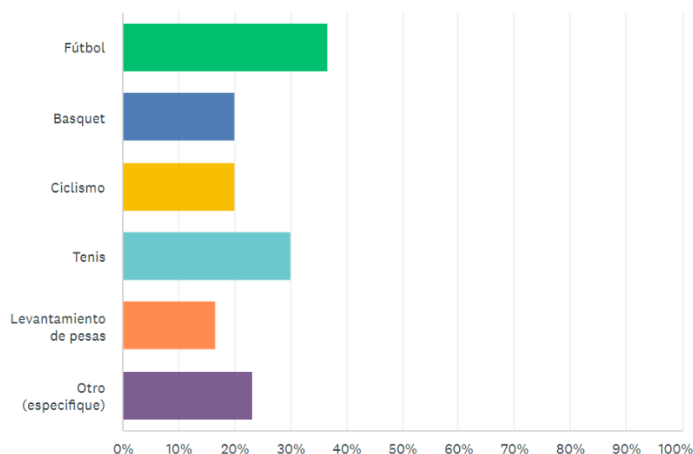
Tipo de deporte más consultados



Nuevamente queda en evidencia que el fútbol es el “deporte rey”, el deporte más seguido por la audiencia. El 90% de los seguidores consultan con más frecuencia el fútbol, el 23.33% el tenis y UFC. El 16.67% consulta sobre ciclismo y finalmente el 10% entre básquet, Formula 1 y beisbol. El crecimiento del gusto por el UFC y el ciclismo se debe a la presencia de Richard Carapáz y Chito Vera en sus respectivas disciplinas, por lo tanto, la audiencia está más pendiente de estos deportes.

Figura 12.

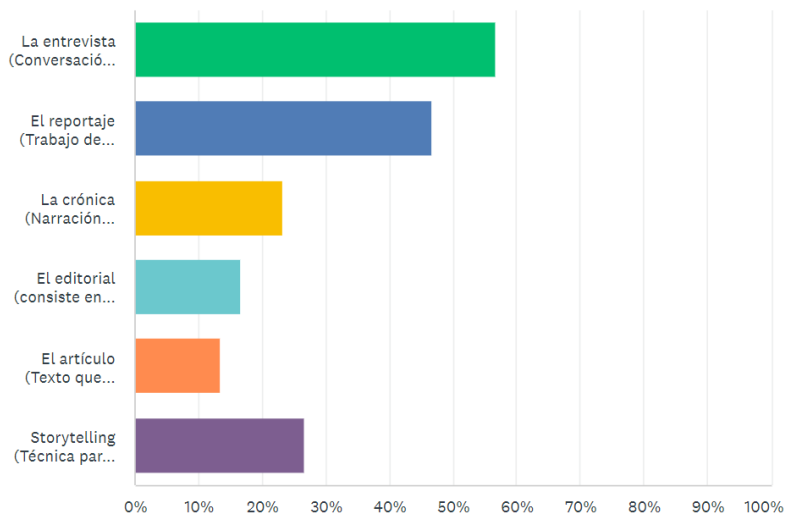
Temas deportivos a los que se les debería de dar más espacio



Más allá de darle espacio en los medios deportivos mayoritariamente al fútbol, el 30% de los seguidores de Infored desean que se le dé más espacio al tenis, el 23% a deportes como Formula 1 y fútbol femenino y el 20% desea ver más contenido relacionado al ciclismo y al básquet. Nuevamente aparece la tendencia del ciclismo al tener a grandes representantes como Carapáz, Narváez, Cepeda o Caicedo y así mismo el ciclismo femenino con Myriam Núñez.

Figura 13.

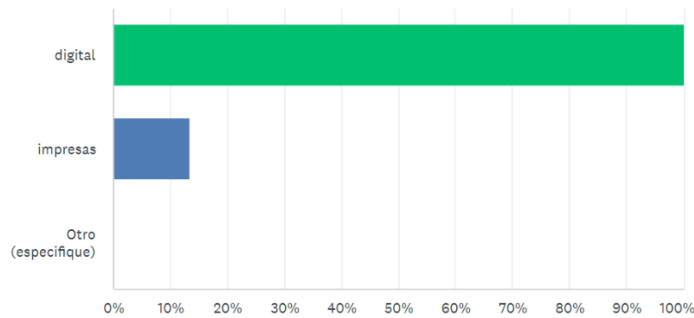
Género periodístico preferido



El género periodístico que prefieren los seguidores del medio Infored es la entrevista con el 56.67%, esto debido a que siempre llamará mucho más la atención escuchar a los protagonistas del deporte que alguna información u opinión periodística. Muy cerca de este género está el reportaje con el 46.67% de preferencia ya que este género les vas a permitir conocer más sobre un personaje.

Figura 14.

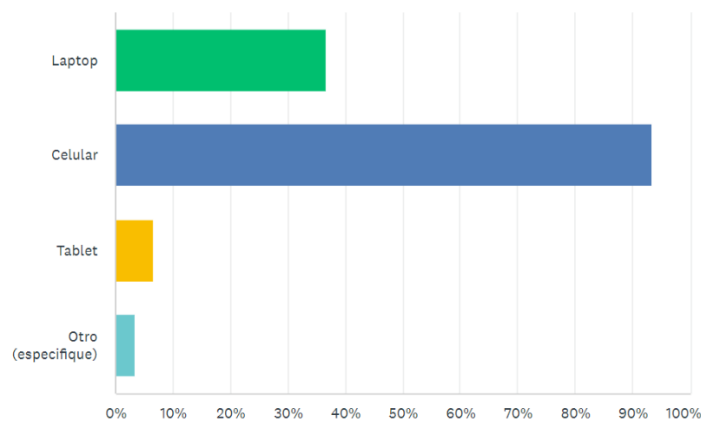
Tipo de fuentes predilectas



Al haber 14 millones de ecuatorianos activos en internet, hoy en día la mayor parte lee y busca fuentes digitales para informarse. En Infored el 95% prefiere ubicar fuentes digitales y el 5% fuentes impresas.

Figura 15.

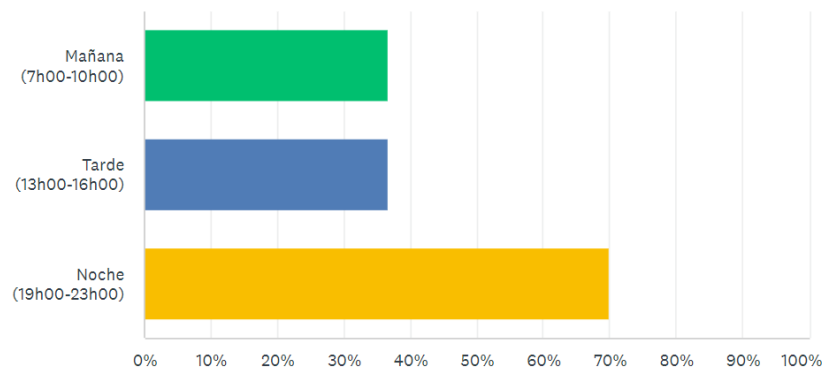
Tipo de dispositivo



Ecuador Digital publicó en 2022 las estadísticas de los ecuatorianos que se conectan desde sus celulares, el cual arrojó que 15.91 millones de ecuatorianos se conectan a internet desde sus celulares y en Infored la mayoría de los usuarios se conectan desde sus celulares. El 93.33% de los usuarios se conectan desde el celular, el 36.67% desde la laptop y el 6% desde la Tablet o la PC.

Figura 16.

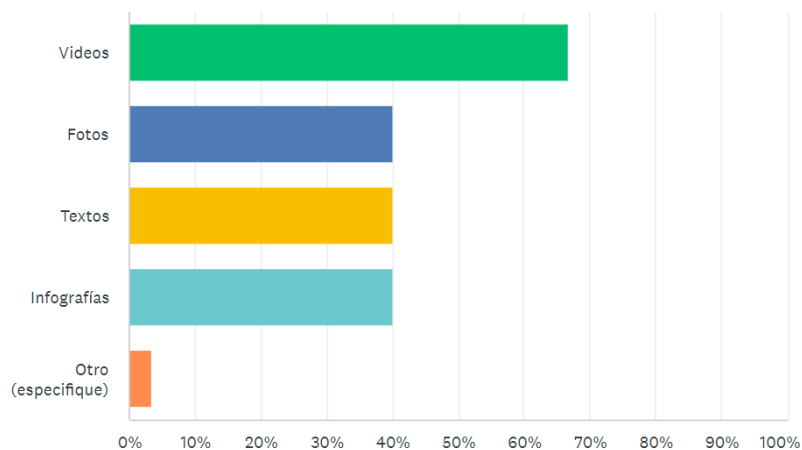
Horario de conexión



El 70% de los seguidores de Infored se conectan a Internet durante horas de la noche. El horario que más activos se encuentran es entre las 19h00 y las 23h00, mientras que en horas laborales como en la mañana y en la tarde están solo el 30% activos.

Figura 17.

Tipo de formato preferido



Finalmente se mantiene la tendencia de la preferencia del material audiovisual entre los seguidores de Infored. El tipo de formato que prefieren consumir son los videos con un 66.67% mientras que el 40% prefieren las fotos, los textos y las infografías.

Benchmarking

Análisis de contenido

Cumpliendo con el benchmarking a los medios digitales Teradeportes y Revista Winner se han analizado las siguientes categorías: frecuencia de publicaciones, organización de contenido, tipo de contenido, género periodístico e interacción. La muestra comprendió el periodo del 12 de mayo al 12 de junio en ambos casos. A continuación, estos son los resultados del análisis.

Tabla 6.

Análisis de publicaciones

Categorías	Subcategoría	Revista Winner	Teradeportes
Frecuencia	Publicaciones	Lunes 27/05: 12 Martes 28/05: 19 Miércoles 29/05: 15 jueves 30/05: 14 Viernes 1/06: 12	Lunes 27/5:19 Martes 28/05: 18 Miércoles 29/5: 25 Jueves 30/05: 23 Viernes 1/06: 26
		Registran un promedio de 14.4 publicaciones por día, es decir 70 publicaciones a la semana	Registran un promedio de 17.6 publicaciones al día, es decir, 88 publicaciones a la semana
Organización	Línea Gráfica	No cuentan con línea gráfica en sus publicaciones.	Sí, cuentan con línea gráfica en sus publicaciones, sin embargo, no la mantienen para todas las publicaciones.
	Orden	El orden de sus publicaciones se da conforme van ocurriendo las ultimas noticias en el ámbito deportivo.	No llevan un orden cronológico de lo que sucede, algunas noticias de un día en específico se publican al día

		Sin embargo, les dan más espacio a las notas de fútbol, por ejemplo, pusieron 22 publicaciones consecutivas solo de fútbol.	siguiente. Tienen una particularidad en el orden de sus publicaciones y es que le dan RT a todas sus publicaciones a lo largo del día.
Contenido (12 de mayo al 12 de junio)	Tipo de contenido	Fútbol: 360 – 88% Ciclismo: 15 – 3.68% Tenis 23 – 5.65% Pádel 1 – 0.24 Vóley: 1 - 0.24% Surf: 2 - 0.49% BMX 1- 0.24% UFC 1 - 0.24% Karting: 2 – 0.49% Pesas: 1 – 0.24% Total de publicaciones: 407	Fútbol: 180 - 69,2% Atletismo: 9- 3,36% Ciclismo: 10 – 3.84% UFC: 8 – 3.07% Halterofilia: 3 - 1,15% NBA: 2 – 0.76% Natación:1 - 0.38% Tenis: 17 - 6.53% Total de publicaciones: 260
	Género periodístico	Genero informativo - redacción	Genero informativo – redacción
Comunicacional	Formato	Formato multimedia que está siendo usado: Fotos: 95 Videos: 34 Enlaces web: 407	Formato multimedia que está siendo usado: Fotos: 132 Videos: 44 Enlaces web: 16
	Longitud del copy	Entre 3 y 4 líneas	Entre 4 y 5 líneas
	Hashtags	128 hashtags	50 hashtags
	Menciones	400 menciones	67 menciones
Interacción	Cantidad de likes	1.221 likes en 407 publicaciones	2.845 likes en 260 publicaciones
	Cantidad de comentarios	46 comentarios	50 comentarios
	Cantidad de retweets	814 RT	397 RT

Entrevistas

La creación de medios digitales parte de la idea principal de que el usuario reciba de forma inmediata la información. Sabemos que las redes sociales se caracterizan por la inmediatez a la hora de informar, es decir, logran de forma muy rápida difundir una noticia alcanzando a miles de personas al mismo tiempo. Además, varios medios ven como más rentable y económico sostener un medio digital que un medio impreso.

Josélo Sánchez, director general del medio digital deportivo *Revista Winner*, menciona que al inicio su medio empezó siendo impreso, pero que migrar a lo digital fue una gran decisión ya que unos mil ejemplares cuestan USD1.500 y crear una página web es más barato mantenerla. Mientras que Diego Lovato, director general del medio digital *Teradeportes*, añade la necesidad de información que hoy tiene la ciudadanía y ante eso quisieron abrir un nuevo canal de información que sea en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Las personas pasan mucho tiempo buscando amigos e influencers y en ese tiempo de ocio van a encontrar información relevante de los medios digitales.

La mayor parte de contenido que generan los medios de comunicación deportivos son de fútbol. Por un lado, en Teradeportes el 69.2% de sus publicaciones son de fútbol y en Revista Winner 88% de temas son relacionados al fútbol también. Entonces, ¿qué sucede cuando estos medios publican una noticia que no es de fútbol? Joselo Sánchez, mencionó que no vende mucho, no tiene tantas vistas o tantos likes, sin embargo, él opta por cumplir con la misión de informar de todas las disciplinas y eso es una satisfacción para él. La misma postura tiene Diego Lovato sobre la baja participación del usuario cuando publican un tema que no es fútbol, pero añade que cuando un deportista aparece en competencias de alto renombre y obtiene una medalla la interacción mejora y por ende hay comentarios positivos.

Este comportamiento del usuario es muy evidente con solo abrir Twitter y ver alguna publicación de tenis, ciclismo, halterofilia u otro deporte. Sin embargo, la única forma de cambiar eso es seguir publicando más información sobre varias disciplinas.

Sabemos que los medios digitales tienen diferentes formas de financiarse, ya sea por publicidad, subvenciones, suscripción, etc. Mientras más seguidores en redes tenga un

medio más captará la atención de las marcas para pautar. Tanto Teradeportes como Revista Winner cuentan con publicidad en sus medios, ya sea en sus cuentas de Twitter o en sus sitios webs. Existen requerimientos de los clientes al momento de pautar en un medio y Diego Lovato menciona que ellos piden que pongas la mejor foto o la entrevista del personaje más famoso y que ahí aparezca su marca, por tal motivo, lo que ellos tratan de vender es poner en todas sus publicaciones a la marca, no solo en las de celebridades o famosos ya que lo que importa son los impactos y si aparecen en todas las publicaciones tendrán mayor fidelidad. Así mismo, Revista Winner pauta directo con sus clientes y tienen una tarifa ya establecida, sin embargo, no comparte el hecho de pautar en Google ya que suelen manejar varias marcas, cobran bastante y luego pagan es por vistas, como en Youtube, entonces esa parte no está de acuerdo.

Dar a conocer el medio de comunicación es algo fundamental hoy en día. Teradeportes da a conocer su marca en cada uno de sus contenidos, ya sean informativos, spots, videos de programas o transmisiones deportivas. Además, al igual que en Revista Winner, cada uno de sus talentos destacan en los medios donde están inicialmente y lo promocionan. Jean Ortega, director operativo de Teradeportes destaca que lo que los diferencia de otros medios es la veracidad en cuanto a la información, la interacción que mantiene con cada uno de sus seguidores al hacer programas en vivo para sus redes sociales. Mientras Andrés Suarez, webmaster de Revista Winner menciona que lo que los diferencia es la variedad de disciplinas deportivas que ellos abarcan como medio, incluso han obligado a otros medios digitales a darle más espacios a otras disciplinas deportivas.

En los medios digitales hemos visto varios formatos como videos, fotos, textos, ilustraciones, etc. sin embargo, la mayor cantidad de formato que se observa en la cuenta Twitter de Revista Winner es fotos y enlaces web. Andrés Suarez, webmaster del medio menciona que el formato del contenido depende de la noticia o lo que quiere narrar el escritor ya que no es igual hacer el reporte de un entrenamiento de un equipo, que hacer un reportaje bibliográfico de un jugador. O si es que ocurre algún hecho importante es necesario que se entreviste al personaje para que nuestros seguidores escuchen las opiniones del protagonista.

En cuanto a las innovaciones, ambos medios comparten que es necesario el uso de plugins para generar contenido de manera más optimizada y eso se emplea con un CMS llamado WordPress. Por ejemplo, sirve para actualizar competencias en tiempo real como medalleros, ubicaciones de deportistas, etc.

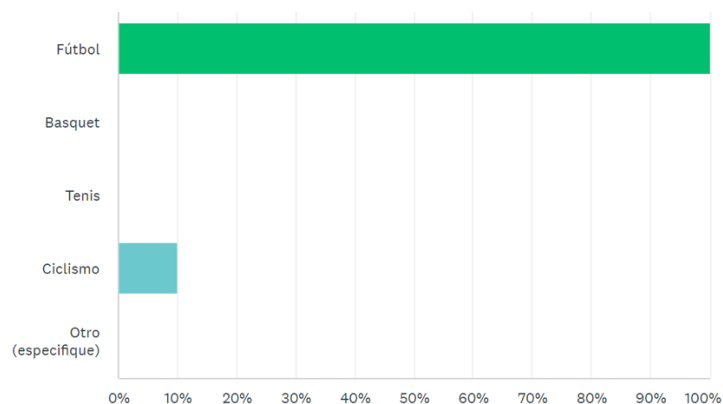
Finalmente, en el análisis del contenido de Revista Winner es evidente que no usan una línea gráfica de forma permanente, sino más bien de forma esporádica y esto el webmaster lo ve como algo necesario que debería implementar el medio ya que de esa forma se puede hacer posicionamiento de marca. Es decir, si tienen una exclusiva en el momento que se hace viral la gente ya identifica que es Revista Winner por su línea gráfica.

Encuesta a periodistas

La segunda encuesta, será una muestra a conveniencia de periodistas deportivos. Se considerarán a 10 periodistas deportivos de la ciudad de Guayaquil divididos en 5 hombres y 5 mujeres que laboran en un medio de comunicación tradicional o digital. El objetivo de la encuesta es conocer los diferentes parámetros que usan los periodistas deportivos para el tratamiento de una noticia o al momento de dar información. Se plantea en la Tabla X los temas, preguntas y variables para alcanzar dicho objetivo.

Figura 18.

Tipo de disciplina en contenidos

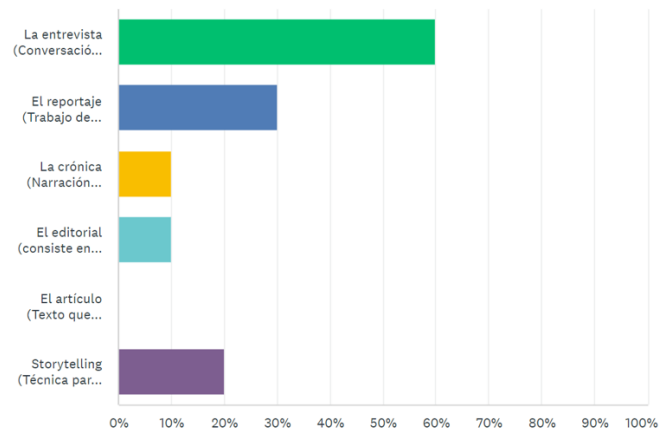


En la encuesta realizada se puede evidenciar que el fútbol es el deporte que continúa predominando en los contenidos deportivos. De los 10 periodistas deportivos encuestados, 9 respondieron que el fútbol es el deporte que predomina, mientras que solo 1 mencionó

que es el ciclismo. Hoy en día el ciclismo ha tomado fuerza en Ecuador por la actuación de Richard Carapáz, por lo cual se ha visto mayor interés por parte de la audiencia por este deporte.

Figura 19.

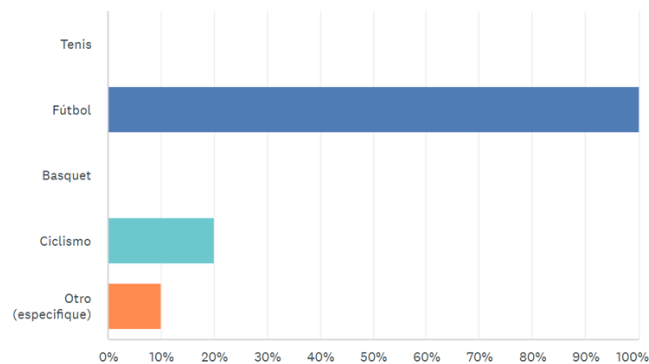
Género periodístico



Según los periodistas encuestados, el género periodístico que predomina en los medios digitales es la entrevista con un 60%, en segundo lugar, está el reportaje con el 30% y finalmente la crónica y el editorial con un 10%. La entrevista a una figura deportiva o a un dirigente causa más impacto que los demás géneros ya que a la audiencia le gusta escuchar a los protagonistas, conocer ciertos testimonios de primera mano.

Figura 20.

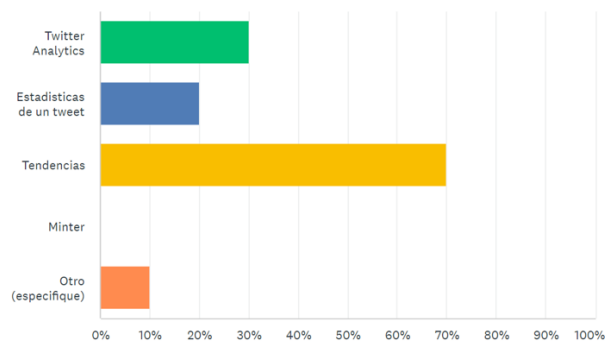
Temas deportivos más comentados



Con el 80% el fútbol sigue demostrando que es el deporte “rey”. Ocho periodistas mencionaron que es el deporte más comentado por la audiencia, un periodista indicó que es el ciclismo y finalmente otro votó por el UFC como deporte que más se comenta. Evidentemente el ciclismo en Ecuador ha logrado más presencia en medios cuando se trata de Richard Carapáz y en UFC cuando pelea Chito Vera.

Figura 21.

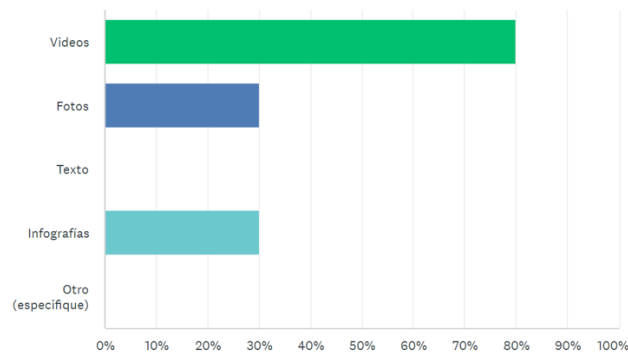
Formas de medición de efectividad de nota periodística



El 70% de los periodistas deportivos encuestados considera que la mejor forma de medir la efectividad de una nota periodística en Twitter es observando las Tendencias o también llamados “Trending topic”. Es decir, cuando hacen alguna entrevista, opinión, investigación, etc. y ese tema se vuelve tan comentado en redes sociales que inmediatamente se vuelve tendencia y Twitter te coloca un número aproximado de tweets que hay sobre ese tema o personaje.

Figura 22.

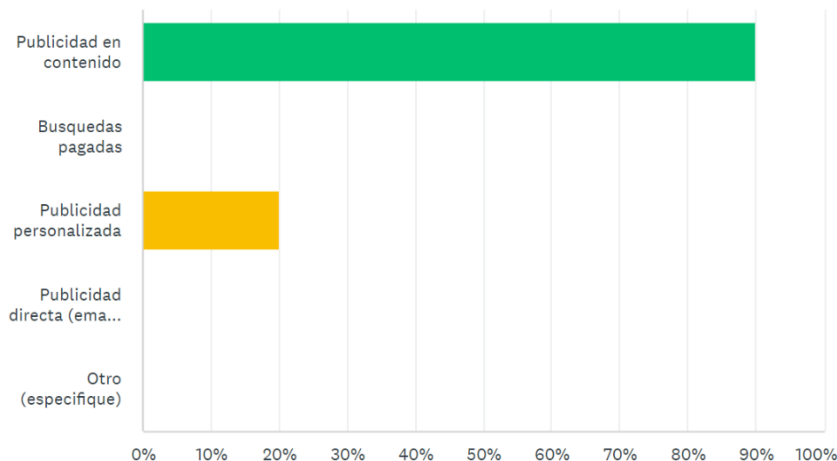
Formato en publicaciones preferida por usuarios



Los usuarios en redes sociales prefieren consumir videos antes que fotos, textos o infografías. El 80% de los periodistas encuestados consideran que el formato de video es el que más agrada a la audiencia, mientras que el 30% considera que prefieren las fotos y las infografías.

Figura 23.

Tipo de publicidad más aceptada por el usuario



La publicidad más aceptada por el usuario es la publicidad que aparece en el contenido, es decir, aquella publicidad que aparece como superposición en fotos o videos publicados por los medios digitales. Esa es una forma de publicidad que no molesta al usuario, en segundo lugar, con el 20% está la publicidad personalizada. El contenido de Revista Winner es evidente que no usan una línea gráfica de forma permanente, sino más bien de forma esporádica y esto el webmaster lo ve como algo necesario que debería implementar el medio ya que de esa forma se puede hacer posicionamiento de marca. Es decir, si tienen una exclusiva en el momento que se hace viral la gente ya identifica que es Revista Winner por su línea gráfica.

Matriz DOFA

Luego de elaborar el análisis PESTEL se pudieron identificar los factores externos que se presentan como amenazas y oportunidades. Además, con la auditoria se identificaron las fortalezas y debilidades del medio digital y con el benchmarking las buenas prácticas de los dos medios analizados. A continuación, se presenta la matriz DOFA.

Tabla 7.

Matriz DOFA-CAME

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	<p>O1. El 78% de la población cuenta con acceso a internet móvil</p> <p>O2. Participación destacada en varias disciplinas deportivas</p> <p>O3. 14 millones de ecuatorianos están activos en redes sociales.</p> <p>O4. Creación de la estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible</p>	<p>A1. Inflación de 0,65% en junio de 2022</p> <p>A2. El 7,4% de los ecuatorianos, es decir, más de un millón de personas, no lee en ningún formato.</p> <p>A3. Inestabilidad política</p> <p>A4. Competencia directa con 10 medios deportivos</p> <p>A5. Tema de nueva Ley de libertad de expresión inconclusa</p> <p>A.6 Bajas tarifas para pautar en medios digitales.</p> <p>A7. Desconocimiento de políticas de Twitter</p>
FORTALEZAS	EXPLOTAR	MANTENER
<p>F1. Personal profesional en periodismo.</p> <p>F2. Buenas relaciones humanas entre el personal</p> <p>F3. Oficina propia de trabajo</p> <p>F4. Seguidores en las principales ciudades de Ecuador</p> <p>F5. Comunicación constante con el director</p> <p>F6. Cuentan con una línea gráfica establecida</p> <p>F7. Buen financiamiento</p>	<p><u>Giveaway</u> O1+F1+O3 +F4 +O4 +F6 +F2</p> <p>Realizar actividades que generen interacción con el medio digital a través de incentivos como: sorteos, regalos, cupones, concursos, etc.</p>	<p><u>Tesoro oculto</u> F1 + A6 + F1 + A4 + F2</p> <p>Mayor desarrollo de contenido de varias disciplinas deportivas al tener buen financiamiento propio y no tener que depender de los auspiciantes con bajas tarifas como otros medios deportivos para sostenerse.</p>
DEBILIDADES	CORREGIR	AFRONTAR
<p>D1. Pocas publicaciones por día</p> <p>D2. Bajo porcentaje de engagement</p> <p>D3. Poco material audiovisual</p> <p>D4. Falta de un community manager permanente</p> <p>D5. Poca generación de contenido propio.</p> <p>D6: Poco crecimiento de seguidores por mes</p>	<p><u>Bienestar digital</u> D2+O3 +D6 +O1 +D1 +O2 +D4 +</p> <p>Capacitar permanentemente al personal del medio inscribiéndolos en talleres o seminarios sobre estrategias de redes sociales para periodistas y medios de comunicación.</p>	<p><u>Regateando a los rivales</u> D2 +A2 +D3 + D4 +A4 + D5 + A6</p> <p>Completar el grupo de trabajo con un Community Manager que mantenga la página del medio siempre actualizada, con innovaciones y material audiovisual.</p>

Business Model Canva

Lienzo argumentativo

El medio digital Infored ofrecerá ser una red 100% deportiva en donde profesionales, deportistas y seguidores tengan un espacio para conectarse, interactuar y al mismo tiempo, informar y opinar sobre todo el acontecer deportivo. En Infored se harán entrevistas para conocer diferentes historias de vida de nuestros deportistas y se publicarán videos de hasta 1:30 en Twitter y las entrevistas completas en Instagram. Los corresponsales brindarán información exclusiva de algún evento importante que se lleve a cabo en otra ciudad y si es posible, países, teniendo en cuenta que se viene el mundial. Finalmente, los seguidores que tengan conocimiento de deportes podrán interactuar entre ellos mediante un Space que se realice luego de evento especial o de coyuntura.

Las empresas que quieran apoyar a deportistas ecuatorianos forman parte del segmento de clientes, estas empresas podrán mostrar su marca y participar de forma directa en las entrevistas que se les realicen a los deportistas, así mismo, auspiciar alguna exclusiva o Space que se lleve a cabo. La relación con estos clientes será por medio de un contrato de publicidad y una vez se llegue a un acuerdo, la comunicación se dará vía WhatsApp al momento de enviar promociones o anuncios nuevos de la marca y cuando son temas de más importancia como lanzamientos o algún cambio importante se dan por reuniones vía zoom.

Los seguidores de Infored también forman parte del segmento de clientes. En base a una encuesta a usuarios del medio digital, se determinó que esta propuesta de valor pretende servir a personas entre 18 y 25 años de edad, de género masculino que se informan a través de medios digitales sobre los protagonistas del deporte y prefieren las entrevistas. El tipo de relación con los seguidores consiste, principalmente, en la interacción entre el medio y el usuario el cual será por mensajes directos cuando reciban una noticia personalizada por suscripción o por alguna duda que tengan, además se abrirá un espacio virtual que consistirá en usar el hashtag #InfoentrevistaA en donde ellos puedan sugerir nuevos deportistas para conocer sus historias. Finalmente, se podrán hacer Spaces en Twitter sobre temas relevantes del deporte para que los usuarios puedan unirse y al mismo tiempo opinar y debatir.

Los canales por los cuales los usuarios podrán encontrar y recibir entrevistas e información deportiva será mediante Twitter, ya sea por dispositivos móviles u ordenadores, así mismo, podrán encontrar las entrevistas en la página de Instagram de Infored.

Las fuentes de ingreso que tendrá Infored será por medio de pautas publicitarias, las cuales consisten en colocar banners en artes informativos o en videos, colocar el logo de la marca en los posts y banner en las entrevistas, el valor será de \$200 en adelante dependiendo de los beneficios o impactos que elijan. Además, contará con donaciones para el medio y se harán habilitando la opción de “recaudar donativos online” que da PayPal en el sitio web que se creará específicamente para eso.

Tabla 8.

Paquetes de pauta

Plan	Beneficios	Valor
Plan Oro	<ul style="list-style-type: none"> - Auspicio de la entrevista - Colilla de entrada y salida de 10´ en entrevista - Sobreimposición cada 1 minuto en entrevista - Logo en cada publicación - 3 menciones de 20´ en las entrevistas - 4 post por semana en Twitter 	\$600 más iva \$72
Plan Plata	<ul style="list-style-type: none"> - Colilla de entrada y salida de 10´ en entrevista - 4 post por semana en Twitter - Logo en cada publicación - 2 menciones de 20´ en entrevistas 	400 más iva \$48
Plan Bronce	<ul style="list-style-type: none"> - 2 post por semana en Twitter - Logo en cada publicación - 1 mención de 20 seg en entrevista 	200 más iva \$24

Las actividades claves que requiere la propuesta de valor de Infored son: mantener actualizada la página de Twitter con noticias para captar más clientes y seguidores, con esto, la página tendrá más presencia en redes, también se generará contenido propio haciéndole mayor seguimiento a deportistas ecuatorianos y de esta forma estar al día de sus competencias y conseguir historias. Esta actividad se podrá cumplir gracias a dos socios claves, uno que es el Ministerio de Deporte, quien nos ayudará a conseguir los

contactos de los deportistas y por otra parte los corresponsales que tenga el medio en otras ciudades haciendo coberturas. Otra actividad clave será registrar al personal en talleres o seminarios gratuitos que estén relacionados al manejo de redes sociales, esto se podrá lograr gracias a Universidades o Institutos que brinden estos talleres o seminarios, ellos son parte de los socios claves. Finalmente es fundamental auditar la página de Twitter para conocer la actividad del medio mes a mes, es decir, evaluar qué tipo de publicación tuvo más engagement y cuáles no, qué temas fueron más relevantes, etc.

Los recursos clave para desarrollar la propuesta de valor son; contar con programas de edición y diseño gráfico para el material audiovisual de la página y los artes. Así mismo, los equipos de computación como laptops, pen drives, impresoras y demás herramientas que sirvan para la elaboración de contenido. En cuanto al personal, se debe contar con editor/a y diseñador gráfico/a y profesionales en periodismo y redes sociales como los Community Manager.

En la estructura de costes consta el sueldo del personal: dos periodistas, una diseñadora gráfica, una publicista y el Community manager y el valor total es \$2.000: \$400 para cada uno incluido iva. $357.14 \times 12\% = 42.88 - 400.02$, es decir, \$24.000 al año. Luego \$20 mensuales para los programas de métricas que serían \$240 al año, programas de diseño que es el mismo valor de los programas de métricas. Otro costo sería la pauta en Twitter que serían \$100 al mes, es decir, \$1.200 anual. Finalmente se tomará en cuenta gastos varios por algún gasto eventual adicional. El personal no estará afiliado al IESS y su método de pago será mediante facturación, es decir, RUC. Todos estos valores dan un total de 25.021 al año.

Lienzo gráfico

Figura 24.

Lienzo gráfico



Lecciones aprendidas

La elaboración de un modelo de negocio para un medio digital trajo consigo varias lecciones aprendidas dentro del proceso de investigación. A pesar de tener cuatro trabajos, supe manejar el tiempo de forma adecuada para cumplir con las distintas fases de la tesis. De lunes a viernes le dediqué tres horas diarias aproximadamente para hacer el trabajo de titulación, lo hacía entre las 12h00 y las 15h00, además los fines de semana aprovechaba reunir los documentos, textos, libros o artículos que me iban a servir para sustentar las teorías del trabajo de titulación. De esa forma pude optimizar el tiempo. Además, gracias a la estructura que se estableció desde la carrera, se pudo llevar las distintas fases con más orden y sentido.

En un principio durante la gestión de este proyecto desarrollé de forma incorrecta la elaboración del PESTEL. Cuando empecé a realizarlo lo hice muy extenso y sin mucho análisis de mi parte, solo me remitía a la documentación. Sin embargo, luego de la explicación de mi tutora y la investigación pude realizarlo y analizar todos los factores externos de forma más profunda y con criterio.

Durante este proceso de investigación pude darme cuenta que una de las fortalezas era el tener experiencia en el campo laboral del periodismo deportivo, definir los antecedentes teóricos y saber aplicarlos en la práctica laboral, tener de cerca los contactos necesarios para realizar entrevistas gracias a buenas relaciones laborales y tener conocimiento de temas deportivos al momento de analizar los diferentes medios de comunicación en su contenido. Sin duda también existieron debilidades en la parte investigativa de ciertos conceptos, poder citar correctamente de acuerdo a las normativas APA y el manejo óptimo y total de herramientas de WORD para realizar cuadros, gráficos, tablas, etc. Las oportunidades fueron el poder contar con plataformas para hacer encuestas como Survey Monkey, la red social Twitter para difundir la encuesta y programas para diseñar el Business Model Canva.

Uno de los problemas que se encontró en este proyecto es el contexto por el que atraviesa el país. La inestabilidad en todos los ámbitos provoca que existan dificultades a la hora de elaborar las fuentes de ingreso y las actividades que vas a poder cumplir de acuerdo a la oferta de trabajo.

Para poder realizar este PAP opté por tomar un curso online impartido por SembraMedia sobre periodismo emprendedor y cómo monetizar y promocionar

medios digitales sustentables. Los módulos fueron de vital importancia para desarrollar y entender cada concepto que abarca un modelo de negocios.

En este proceso de trabajo de titulación tuve que realizar de forma constante un análisis crítico y analítico de cada concepto, apartado y resultado que estaba presente en el PAP. Los conceptos debían estar ligados, tener un sentido y una continuación coordinada para que se entienda y cuando tuve resultados de entrevistas, encuestas y análisis de contenido fue necesario organizar esa información y extraer lo más relevante.

En la fase de investigación era necesario identificar qué información aportaba y cual no. En ese momento pude descubrir que tenía la habilidad para procesar la información de forma correcta y concisa, de tener la capacidad de leer un artículo extenso o texto y no colocar todo sino ser muy atento a comprender e interpretar lo situaciones que realmente sean un aporte para la investigación.

Finalmente, lo que aprendí específicamente sobre modelos de negocios para un medio digital es que la elaboración de un modelo de negocios va a depender mucho de todo el contexto que rodea tanto al medio como a la situación actual del país. Es decir, está muy arraigado a la realidad que atraviesa el medio, a las necesidades que tiene la ciudadanía o un grupo en específico. Por el lado del periodismo deportivo, lo que más aprendí es que la gran cantidad de contenido de fútbol en los medios deportivos es, en su mayoría, por temas económicos, porque si no hablan de fútbol no tendrán la atención, el engagement de público y por ende las marcas no verán atractivo su medio. Funciona más o menos como los medios de comunicación de periodismo en general, que las noticias negativas son las que más venden, en este caso, las noticias de fútbol son las que más venden.

Conclusiones y recomendaciones

- A partir del análisis PESTEL se descubrieron factores externos que se presentan como amenazas y oportunidades para el modelo de negocio. Por un lado, la inestabilidad política marcada por el paro nacional, la inflación de la canasta básica y la incertidumbre sobre la Ley Orgánica de Comunicación representan una amenaza al momento de querer establecer un negocio, servicio o medio de comunicación en el país. Sin duda alguna, estas amenazas ponen algunas trabas al momento de elaborar un modelo de negocio, sobre todo desde el punto de vista económico o al momento de realizar ciertas actividades. Otra fuerte amenaza que se presenta es el poco hábito de la lectura que tienen los ecuatorianos: más de un millón de personas no leen en ningún formato, entonces eso obliga a los medios digitales a tener más productos audiovisuales que textos y al mismo tiempo obliga a que los modelos de negocios ofrezcan productos comunicacionales relacionados a lo audiovisual.
- Las oportunidades que se presentan son, mayoritariamente, a nivel tecnológico. 14 millones de ecuatorianos están activos en redes sociales, de los cuales 13,82 millones se conectan desde el celular lo que favorece a los medios digitales que están permanentemente actualizando sus noticias y manteniendo a las personas informadas. Esos medios son los que más seguidores y engagement tendrán.
- Mediante la auditoría se pudieron identificar las fortalezas y debilidades que tenía el medio digital Infored. En cuanto a fortalezas se encontró que cuentan con un buen financiamiento lo cual significa que no

dependen de la publicidad para sostenerse, otra fortaleza que aporta con el contenido del medio la presencia de personal profesional en periodismo, un factor que beneficia en cuanto a saber elaborar y clasificar la información, sin embargo, luego de la elaboración del benchmarking a dos medios digitales pude darme cuenta que a Infored le falta un Community Manager, que sus publicaciones son pocas a diferencia de la cantidad de publicaciones los otros medios y la actualización constante de la página. Sin duda alguna esta una debilidad del medio.

- En la auditoría a Infored se evidenció que una gran parte de los usuarios desea ver noticias relacionadas a otro deporte que no sea solo fútbol, sino más bien darle más espacio al tenis o al ciclismo. Lo que nos demuestra que los medios digitales sí deberían de darle más espacio a otros deportes y no dedicarles el 88% del contenido al fútbol.
- Una de las buenas prácticas de los dos medios, tanto Teradeportes como Revista Winner cuentan con un webmaster o un Community manager que mantienen las páginas actualizadas con información deportiva. Ambas no dejan pasar muchas horas para publicar noticias, por consiguiente, los usuarios siempre encontrarán las últimas noticias del deporte en sus cuentas de Twitter. Además, ambos medios tienen alrededor de 1.500 comentarios al mes, lo que demuestra que al usuario le interesa interactuar y opinar sobre lo que está sucediendo.
- Teniendo en cuenta estas conclusiones nos damos cuenta que los usuarios ya no solo desean informarse de fútbol, sino que se le dé más espacio a otros deportes en

donde los ecuatorianos también destacan. Por tal motivo, los medios deberían optar por brindar más variedad y equidad en sus contenidos y no solo fijarse en el fútbol, para que se esa forma la otra parte de la audiencia esté a gusto. Al existir un alto nivel de interés por parte los usuarios por interactuar a raíz de la información que genera el medio digital, podemos concluir que es necesario crear más espacios interactivos entre los seguidores y el medio digital. Por tal motivo, los spaces resultan tan atractivos hoy en día ya que se habla de un tema de coyuntura en donde se escucha la opinión del usuario y la postura del medio.

Finalmente, el aporte de este modelo de negocio a un medio digital deportivo es que hoy en día es posible crear una red que enlace periodistas, seguidores y deportistas en un mismo espacio virtual. Que los deportistas ecuatorianos están resaltando a nivel mundial y que requieren de un espacio que les permita darse a conocer y al mismo tiempo que la audiencia este activa para participar de ello y los medios ganen fidelidad.

La crisis que viven los medios de comunicación hoy en día ha obligado a varios periodistas a crear sus propios medios digitales. Por lo tanto, se recomienda que, a los estudiantes de la carrera de Comunicación Social de la UCSG, se les imparta materias y clases relacionadas a la creación de modelos de negocios, específicamente se recomienda que sea el Business Model Canva. El complemento que tendrán entre la práctica en el canal y/o radio, sumado a la realización de modelos de negocios, será muy favorable para que cuando sean periodistas sepan cómo crear su propio medio sustentable.

Además, se recomienda que las personas que estén interesadas en este trabajo de titulación revisen la vigencia en las leyes relacionadas a la comunicación en el país.

Referencias

- A Bazaco, M. R.-G. (2019). El clickbait como estrategia del periodismo viral: concepto y metodología. *Revista Latina de comunicaciones*. Obtenido de <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/264>
- Acevedo, C. (2020). ¿Qué son las fake news?. *UNAM GLOBAL*. Obtenido de <https://unamglobal.unam.mx/que-son-las-fake-news/>
- Ayas. (2018). *CINDE*. ¿Qué es el análisis CAME y cómo puede ayudarte? Obtenido de <https://cinde.es/blog/que-es-un-analisis-came/>
- Ballesteros, C. (2018). El índice de engagement en redes sociales, una medición emergente en la Comunicación académica y organizacional *Revista Razon y Palabra*. Obtenido de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1261/1280>
- Barg. (2013). Generación de ideas de negocio y emprendedorismo (Habilidades directivas, Modelos de negocios, herramientas diversas y plan de negocios). *Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria*. Obtenido de https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf
- Benaissa, S. (2017) El Slow Journalism en la era de la “infoxicación”. *Revistas Científicas*. Obtenido de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1261/1280>
- Berta García, S. G. (2017). El uso del clickbait en cibermedios de los 28 países de la Unión Europea *Revista latina de comunicacion social. Revista latina de comunicacion social*. Obtenido de <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/653>
- Carballo, F. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Revistas UCSR*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr>
- Chiclana, F. L. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1294/129453532003.pdf>
- Clausó, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A>
- Communicare. (sf). Convergencia de modelos. Obtenido de https://www.comunicare.es/empresa-de-medios-de-comunicacion/#Convergencia_de_modelos
- Consejo de Comunicación*. Registro de medios públicos. (2021). Obtenido de <https://www.consejodecomunicacion.gob.ec/servicios/rpm/>
- Constitución de la República del Ecuador (2008) https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Daccach, J. (2006). Innovando el modelo de negocio *Delta Asesores*. Obtenido de <https://www.deltaasesores.com/innovando-el-modelo-de-negocio/>

- Datereportal. (2022). Essential Instagram statistics and trends for 2022 *datereportal*. Obtenido de <https://datereportal.com/essential-instagram-stats>
- Department of journalism and Media Studies. (2018). Obtenido de <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-810>
- Duvian Sanchez. (s.f.). Feature Journalism. Obtenido de <https://www.duviansanchez.com/emprendimiento-periodistico/que-es-emprendimiento-periodistico/>
- Ecuador Digital. (2022). Ecuador Estado Digital. *Mentinho*. Obtenido de <https://www.mentinho.com/estado-digital-ecuador-abril-2022/>
- F, G. (2013). ¿Por qué solo se habla de fútbol? *Column Zero*. Obtenido de <http://columnazero.com/por-que-solo-se-habla-de-futbol/>
- Flores, D. R. (2018). *Periodismo Transmedia*. (R. EDITORIAL., Ed.)
- Fundamedios. (2015). Obtenido de <https://bit.ly/3cIOKHJ>
- Galeano, E. (2004). En *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad EAFIT.
- Garcia, S. A. (2020). Periodismo y nuevas narrativas. Storytelling como formato de difusión informativa en redes sociales. *Revistas UCM*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/71193/4564456556961>
- Henry Jenkins. (2009). La venganza del unicornio de origami: Siete principios de la narración transmedia (Bueno, dos en realidad. Cinco más el viernes) Obtenido de http://henryjenkins.org/blog/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html
- Instituto Europeo de Periodismo y Comunicación. (2020). *¿Qué es la comunicación digital y por qué es tan importante?*. Obtenido de <https://ieperiodismo.com/comunicacion-digital-que-es/>
- Iterating. (2022). *Websiterating*. Obtenido de <https://www.websiterating.com/es/research/twitter-statistics/>
- Jesus Garcia, L. R. (2018). Análisis del clickbaiting en los titulares de la prensa española contemporánea. Estudio de caso: diario El País en Facebook *Revistas UCM*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/63724/4564456551156>
- Jiménez, N. (2022). Community manager: qué es, funciones y 10 mandamientos *INBOUND CYCLE*. Obtenido de <https://bit.ly/3ebg6Xj>
- Journalism Courses. (2011). *Las 10 mejores prácticas para medios sociales*. Obtenido de <https://journalismcourses.org/es/ebook/las-10-mejores-practicas-para-medios-sociales/>
- Ley Orgánica de Comunicación. (2013). <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/ley-organica-de-comunicacion.pdf>
- Matters. (2014). The Best Video Length for Different Videos on YouTube. Obtenido de

<https://www.minimatters.com/youtube-best-video-length/>

Milagros Ruiz Barroeta. (2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Ministerio del Deporte (s.f.) *Ejes Estratégicos*. <https://bit.ly/3TD48Gf>

Nicolas, S. (2018). *Periodismo de investigación en la era digital: medios innovadores, nuevas tecnologías de indagación y filtraciones de información secreta*. SEDICI. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68110/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nuñez, F. (2021). Calidad en contenidos deportivos: análisis en medios digitales en época de fichajes. *Revistas USF*. Obtenido de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/perdebate/article/view/2329/2861>

Peña, R. (2008). Ante los medios digitales: Debate sobre la identidad periodística. *Revista TELOS*. Obtenido de <https://bit.ly/3AMJRFo>

Pigneur, A. O. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Ediciones Deusto.

Quintero, B. y. (2004). Principios del periodismo. *Mirada USCG*. Obtenido de <https://miradaucsg.wordpress.com/reglas-del-juego/>

Ramirez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Biblioteca UDG*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Reyes, P. (2015). La encuesta. *Doc Player*. Obtenido de <https://bit.ly/3q5VkeE>

Salavarría, R. (2014). Webjornalismo 7 características que marcan diferencia. *Livros Labcoms Books*. Obtenido de <http://www.labcom-ifp.ubi.pt/livro/121>

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones*. Gedisa SA .

Silva, A. (2016). El conexumidor: En la frontera del consumo inteligente. *Club ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/CONEXUMIDOR/5045804.html>

Silva, A. (2020). Los Conexumidores y sus diez características. Obtenido de <https://www.revistafactordeexitos.com/au/130/andres-silva-arancibia>

Sordo, A. (2021). os 10 tipos de contenido que prefiere tu audiencia *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-marketing-contenidos>

Stornell, J. (2014). Nuevo modelo de negocio para los medios de comunicación tradicionales en la era digital. *ESIC*. Obtenido de <https://bit.ly/3wPTJ0h>

Strate, L. (2012). El medio y el mensaje de McLuhan. *Infoamerica*. Obtenido de https://www.infoamerica.org/icr/n07_08/strate.pdf

Suing, A. (2018). *Transición en los modelos de negocios de los medios de comunicación local: El caso de los medios de comunicación local de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6481998>

- Talancon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones economicas*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- TOK, T. (2021). *Newsroom TIK TOK*. Obtenido de <https://newsroom.tiktok.com/en-us/1-billion-people-on-tiktok>
- Wardle, C. (2017). Estadísticas y hechos de twitter para 2022. *First Draft*. Obtenido de <https://firstdraftnews.org/articles/noticias-falsas-es-complicado/>

Glosario

Segmento de clientes: El segmento de clientes es la porción del mercado al cual estará direccionado el producto o servicio a oferta.

Propuesta de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante un aporte de valor que produzca un beneficio.

Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relación clientes: Define cómo se va a atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes.

Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave: Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor, todos los recursos que necesitaremos para producir, comunicar, ofrecer y entregar nuestro producto o servicio.

Actividades claves: Son aquellas acciones que un negocio deberá poner en marcha para poder ofrecer su propuesta de valor.

Asociaciones clave: Alianzas estratégicas que establece tu organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos.

Estructura de costos: Los diferentes elementos del modelo de negocio que tienen un costo para la organización, tanto costo directo de producir el bien o servicio, como actividades complementarias necesarias para funcionar.

Engagement: Es la capacidad de un producto (una marca, un blog, una aplicación) de crear relaciones sólidas y duraderas con sus usuarios generando ese compromiso que se establece entre la marca y los consumidores.

Community Manager: Es un profesional especializado en el uso de herramientas y aplicaciones 2.0 que se encarga de gestionar las Redes Sociales y los canales de comunicación de una empresa

Spaces: Twitter Spaces son salas de audio, en la que se pueden mantener conversaciones de audio con otros usuarios de la red social.

Clickbait: Técnica de redacción que consiste en crear encabezados y descripciones sensacionalistas en un enlace.

Apéndices

Diego Lovato, director del medio Teradeportes

1. ¿Como nace la idea de crear este medio?

Nace de un concepto de necesidad de información, el crecimiento de las redes digitales sean estas las originales como era Facebook Twitter, Instagram y ahora tenemos nuevas como Tik Tok y Twitch y otras cuentas, es la necesidad de informar cuando tu entras redes sociales se encontró que hay un nicho para la gente que informa, para los medios que informan y nosotros al ser un medio web que teníamos ya nuestra página web previo a la creación de estas redes sociales, vemos un nuevo canal de informar a la gente que se une a estas redes sociales y que son parte de estas redes sociales, las redes sociales se están convirtiendo en el sitio donde buscar contactos con tus amigos y por ende los vas a encontrar la mayoría del tiempo ahí, entonces los medios crean esta necesidad de informarte durante el tiempo que estás buscando a tus amigos a los influencers la gente los sigue ahí entonces nosotros creemos que es un sitio ideal para mantenerte informado de lo que tu buscas, sea esto deporte noticia o lo que sea, lo creemos con la intención de estar en un medio nuevo donde la gente que se afilia a estas redes sociales va a encontrar la necesidad de llenar esa hambre de informarse lo más rápido posible.

• ¿Cuál es el comportamiento del usuario cuando publican una noticia que no es fútbol?

El Ecuador es un país o es un mercado muy futbolizado lamentablemente, porque el mercado ecuatoriano busca que los otros deportes crezcan, pero no lo respalda de la misma manera en redes sociales. Además, se sube al carrito del triunfo muy fácilmente, pero esto puede ser una cuestión social debido a los problemas sociales que tiene el Ecuador. En otros deportes si ganan un atleta de x deporte que no sea fútbol, el usuario participa, pero la cantidad de interacción que tiene es muy baja, la gente ecuatoriana te habla de que hay que invertir en los jóvenes, hay que invertir en las formativas pero el ecuatoriano es el primero en no ser el apoyador de esas formativas. Cuando un deportista aparece en competencias mundiales de alto renombre y obtiene una medalla la interacción mejora y por ende te comenta te da mensajes positivos, pero cuando eres cuarto el mensaje es “para qué van si siempre vamos a hacer el ridículo” o cosas por ese estilo.

- **¿Por qué dan RT a todos sus tweets del día?**

La intención de Teradeportes es vender la pauta en Facebook, Twitter, Tik Tok y en las redes sociales porque la gente cada vez está menos ahí. La gente cada vez va menos a páginas web por qué te toca sentarte a leer algo que dura 3 minutos cuatro minutos, minuto y medio cosas por el estilo, entonces las páginas que tienen página web lo que te hacen es mandarte la misma noticia tres o cuatro veces en el día, nosotros en cambio te hacemos *retweet* de lo que publicamos en el día porque todavía hay un mercado de gente que usa las redes sociales muy poco y muy puntual y que por ejemplo sino te apareció en tu feed en la noche al nosotros darle *retweet* te va a aparecer tal vez a las 6h00 o 7h00 de la mañana que te levantas. Aunque tú no lo creas hay gente que se entera a pesar de que fue 24 horas antes. se entera 24 horas después gracias del *retweet*. Así mismo, la gente que en la noche tiene 10-15 minutos para revisar las redes puede ver todo lo que sucedió en el día de forma inmediata.

- **¿Hay algún requerimiento usual o específico que piden los clientes al momento de pautar?**

Te pide que pongas la mejor foto o la entrevista del más famoso y que ahí aparezca tu pauta porque sabe que sólo así va a tener una repercusión bastante alta. Nosotros lo que tratamos de vender es que te ponemos en todo lo posible porque son los impactos lo que importa, más no el que Ronaldo te diga “hola teradeportes” eso no es lo importante lo que nosotros ofrecemos a nuestro cliente a cambio de no tener tanto influencers o no tener tanta noticia de novelería o de mucha crónica roja en el sentido deportivo que es por ejemplo, “se rompió la pierna o va a firmar con Barcelona” entonces, para no llenarte de ese tipo de cosas lo que nosotros te ofrecemos es estar en todos lados y de esa forma asegurar fidelidad con el cliente, saber que los 15.000 impactos que tuvimos siempre los vamos a tener por información generada y no por influencers y de esa forma se graban la marca. En conclusión, ¿qué es lo que te piden? Llegar a la mayor cantidad de dispositivos y a la mayor cantidad de usuarios.

Jean Ortega, director operativo de Teradeportes

- **¿De qué forma dan a conocer su medio/marca?**

Damos a conocer nuestra marca en cada uno de los contenidos que publicamos tanto informativos, spots, videos de programas y de transmisiones deportivas con personal

de mucha experiencia y amplio conocimiento en nuestra rama de la comunicación. Además de que cada uno de nuestros talentos destacan en los Medios de Comunicación en donde laboran adicionalmente, las bondades de mantenerse informado en Teradeportes.

- **¿Qué los diferencia del resto de medios?**

La veracidad en cuanto a la información que publicamos, la interacción que mantenemos con cada uno de nuestros seguidores y fundamentalmente nuestro estilo único al momento de plasmar las noticias y al instante de transmitir nuestro contenido audiovisual tanto en Programas como en nuestras Transmisiones.

- **¿Cuáles son los temas que más siguen los usuarios?**

Sin duda nuestros segmentos y clips informativos, nuestros programas en vivo y nuestras transmisiones deportivas estilo radio, que fueron pioneras en Ecuador, las cuales iniciaron en la época de pandemia y que marcaron la pauta por su contenido en cuanto a talentos en pantalla, su estilo muy propio, las cuales dan ese toque diferente a las demás plataformas digitales del país.

Josélo Sánchez, director de Revista Winner

- **¿Cómo nace la idea de crear este medio digital?**

La revista empezó siendo impresa, pero para el año 2020, incluso antes de la pandemia, pensé en la necesidad de migrar todo a un sitio web sobre, todo para abaratar costos ya que lo impreso es sumamente caro. Una revista impresa de unos 1000 ejemplares cuesta 1.500 USD más o menos, y crear una página web es mucho más barata mantenerla y definitivamente mejor porque se paga al año. Entonces sí era mucho mejor y justo fue una gran decisión porque en marzo del 2020 llegó la pandemia, pero afortunadamente ya estábamos operativos. Tuvimos la fortuna de haber migrado a lo digital porque si no hubiésemos quedado con lo impreso y en plena pandemia hubiese sido imposible de continuar con la página impresa.

- **¿Qué los diferencia de los demás medios?**

Revista Winner no solamente se dedica al fútbol, sino que se dedica a todas las disciplinas, a las participaciones de los ecuatorianos en el exterior, juegos olímpicos, en juegos bolivarianos, bueno todo lo que significa el ciclo olímpico; bolivariano, sudamericanos, panamericanos. Hemos tratado de brindar información de todas las ramas y aparte de este ciclo olímpico estar muy pendiente con información diaria del

tenis, del ciclismo, pesas etc... Tratar de ser multidisciplinario esa es nuestra gran diferencia con otros medios que a mí me parece y lo digo con mucho orgullo que nosotros empezamos o mejor desde que empezamos siempre lo hicimos así y me he dado cuenta que hemos obligado a otros medios, que son páginas de fútbol exclusivamente a publicar cosas que no son de futbol entonces, yo sí me siento orgulloso de que el trabajo de Revista Winner los obliga a los demás a informar de otras actividades deportivas.

- ¿Cuál es el comportamiento del usuario cuando publican una noticia que no es fútbol?

Cuando uno publica una noticia que no es fútbol, la verdad es que como diríamos nosotros, no vende mucho, no tiene tantas vistas o tantos likes, sin embargo, yo cumplo con la misión de informar. Es una satisfacción personal de informar de todas las disciplinas. Todos los días estamos informando del tenis por ejemplo de la actividad que están realizando nuestros jugadores en Copa Davis; Emilio Gómez, Roberto Quiroz, Gonzalo Escobar que están jugando torneos todos los meses, casi todas las semanas. De ahí lo del ciclismo cuando han estado en actividad nuestros principales corredores, la verdad es que también hemos estado muy pendientes en el Giro de Italia de Richard Carapáz que es obviamente el emblemático, pero de ahí todos los ciclistas. Tengo colegas aliados que me mandan información de Colombia del ciclismo. Cuando fueron los Juegos Olímpicos y Ecuador ganó medalla hubo mucha interacción de parte de los usuarios.

• ¿Hay algún requerimiento usual o específico que piden los clientes al momento de pautar?

En esa parte estamos en el debe todavía porque si los clientes tradicionales no ven a un sitio web como un lugar donde pautar de manera frecuente. Por ahí empresas que se dedican a hacer publicidad y te piden cuestiones técnicas, que tienes que implementar algún plugin o que tienes que colocar en la página web y son más cuestiones del web master que tienes que modificar ciertas configuraciones. Entonces, para ganar algo hay que hacerlo y sé que hay dos tipos de publicidad, una publicidad que es directa en la que tú llegas al acuerdo de un valor con la empresa que quiere pautar y la otra que son las empresas que pautan mil cosas y te pagan como Youtube, es decir, te pagan un centavo o dos centavos a la vista o a veces suben un poquito más de 20 o 40 centavos la vista y yo particularmente la he descartado totalmente porque me parece una falta de respeto, me parece que es un abuso de ellos. Como empresa

cobran cientos y miles de dólares y a ti te quieren pagar casi nada entonces yo no he entrado en ese juego, pero bueno esperemos que la cultura digital vaya migrando también, así como en algún momento migró de radio o televisión a redes sociales vaya migrando también sitios webs que serían lo ideal.

Andrés Suárez, Webmaster de Revista Winner

- **¿Cómo definen en qué formato debe ir el contenido?**

El formato del contenido depende de la noticia o de lo que se quiere narrar al lector. No es igual hacer el reporte de un entrenamiento de un equipo, que hacer un reportaje bibliográfico de un jugador. O si es que ocurre algún hecho importante es necesario que se entreviste personaje para que nuestros seguidores escuchen las opiniones del protagonista. De igual manera también se diagrama el sitio web de acuerdo a las categorías que consideramos más importantes en primer lugar.

- **¿En base a qué parámetros hacen innovaciones?**

Utilizamos un CMS llamado WordPress la cual nos permite a través de plugins generar contenido de manera más optimizada. Las innovaciones se realizan de acuerdo al acontecimiento deportivo. Por ejemplo, en las olimpiadas se colocó un widget del Medallero que se actualizaba en tiempo real. Así mismo mostraba las competencias en los representantes de Ecuador y de esta manera se tenía información de manera rápida y eficaz. También realizamos mantenimientos en el sitio web que nos ayuden que en sitio web se cargue de manera rápida

- **¿Por qué no insertan su línea gráfica en las publicaciones de Twitter?**

El de manejar la línea gráfica en las redes sociales, es algo que ya se lo he comunicado a Joselo porque es una manera de hacer posicionamiento de marca. Y si tenemos alguna exclusiva al momento que se hace viral las personas reconocerá que fue por Revista Winner. Actualmente también es utilizado como espacios publicitarios. Como por ejemplo, mira la tabla de posición gracias a Movistar. Sin embargo, al generar más contenido gráfico en redes requiere una mayor inversión al necesitar de un CM o de un diseñador in house.

- **¿Por qué optan por colocar en la mayoría de sus publicaciones, enlaces web?**

Los enlaces Web son importantes porque son unas las recomendaciones para un buen posicionamiento Seo. Además, ayuda a enriquecer el contenido a través de elementos multimedia. Todos queremos ver goles, entrevistas, reportajes que muestra mucho más

que solo una nota que tenga solo caracteres. Y tratamos de que nuestro sitio sea multimedial por eso tenemos enlaces a radios locales y a programas de streaming.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jurado Calvo, María Gabriela** con C.C: # 0932016868 autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored en Twitter** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **3 de septiembre del 2022**

f. _____

Nombre: **Jurado Calvo, María Gabriela**
C.C: **0932016868**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de modelo de negocio para el medio digital Infored en Twitter.		
AUTOR(ES)	María Gabriela, Jurado Calvo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Elsa María, Cortés Rada		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Comunicación Social		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Comunicación Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	3 de septiembre del 2022	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Periodismo Digital, Modelos de Negocios, Marketing y Comunicación Estratégica.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Periodismo Digital, Redes Sociales, Comunicación Digital, Engagement, Interacción, Community Manager y Clickbait.		
RESUMEN:	<p>En septiembre de 2021 se creó el medio digital deportivo <i>Infored</i> en Twitter, el cual no cuenta con una oferta de valor que lo distinga de su competencia. Por consiguiente, este trabajo propone un Business Model Canva que lo dote de un modelo de negocio sostenible. Aplicando una metodología de enfoque mixto, se realizaron encuestas, entrevistas y análisis documental para elaborar el análisis PESTEL, <i>benchmarking</i> y auditoría con la finalidad de construir una matriz DOFA-CAME en la que se planteen estrategias para potenciar a <i>Infored</i>. Se determinó que, aunque existe una ley para emprendimientos, la inestabilidad política y económica del país es poco favorable para los negocios de periodismo; además, se halló que <i>Infored</i> registra un número menor de publicaciones que su competencia, que su porcentaje de engagement es muy bajo y que el fútbol es el contenido preponderante a pesar de que a sus seguidores también les interesan otros deportes. A partir de ello, se estableció un modelo que impulsa la interacción, convocando a los usuarios a participar de forma activa en el medio, potenciando contenidos más allá del fútbol, brindando espacio a los profesionales en formación y buscando mecanismos con los que <i>Infored</i> retribuya la fidelidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0998883302	E-mail: gabyjurado7@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Andrea Jazmín Ocaña Ocaña		
	Teléfono: 0986948134		
	Email: andrea.ocana@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			