

ESTRATEGIAS INNOVADORAS
EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN ANÁLOGOS Y DIGITALES, CASO DIRECTO
BOGOTÁ Y REVISTA JAVERIANA

Presentado por

Aura María Galvis Acevedo

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social, énfasis en periodismo y
Administradora de Empresas

Manuela Andrea Nava Ávila

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social, énfasis en editorial y
Administradora de Empresas

Director de trabajo de grado
Álvaro Fernando Núñez Zuñiga

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Facultad de comunicación y lenguaje
Comunicación Social
Facultad de ciencias económicas y administrativas
Administración de Empresas
Bogotá D.C., mayo 2019

ARTÍCULO 23

RESOLUCIÓN #13 DE 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, 21 de mayo de 2019

Doctora
MARISOL CANO BUSQUETS
Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje

Cordial saludo,

Con esta carta presentamos nuestro trabajo de grado titulado “Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales, caso Directo Bogotá y Revista Javeriana”. Por medio del cual optamos al título de Comunicadora Social con énfasis en Periodismo, Comunicadora Social con énfasis en Producción editorial y Administradoras de Empresa.

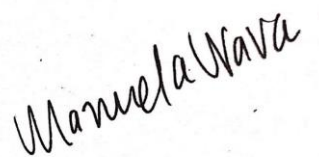
Nuestra tesis es el resultado de una investigación realizada en dos medios de comunicación – Revista Javeriana y Directo Bogotá– con el fin de conocer y determinar de qué maneras sus lógicas de producción de contenidos se han visto modificadas por la revolución digital que nos impacta a nivel global.

Atentamente,



Aura María Galvis Acevedo

Estudiante de Comunicación Social
Estudiante de Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá, 21 de mayo de 2019



Manuela Andrea Nava Ávila

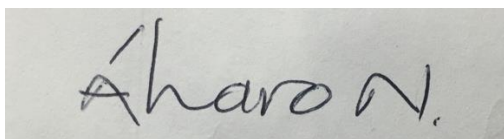
Estudiante de Comunicación Social
Estudiante de Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana

Doctora
MARISOL CANO BUSQUETS
Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje

Cordial saludo,

Por medio de la presente certifico que el trabajo de grado de las estudiantes, Aura María Galvis Acevedo identificada con cédula 1.047.480.340 y Manuela Andrea Nava Ávila identificada con cédula 1.022.416.389, de los programas académicos de Comunicación Social y Administración de Empresas titulado: **“Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales, caso Directo Bogotá y Revista Javeriana”** cumple satisfactoriamente con los requisitos para ser entregado a la Facultad y evaluado posteriormente.

Cordialmente,

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink that reads "Álvaro N.".

Álvaro Fernando Núñez Zúñiga
Director trabajo de grado
Docente
Facultad de Comunicación y Lenguaje

Referencia: Formato Proyecto Trabajo de Grado

Código Espacio para la CTG.

FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

IDENTIFICACIÓN

Título del Trabajo de Grado: Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales

Aprobado por: Álvaro Fernando Núñez Zúñiga Nota: _____

Profesor Proyecto II: Asesor:

Campo Profesional en el que inscribe el proyecto: Periodismo y Editorial

Doble Programa: No_ Sí Cuál: Administración de Empresas

Modalidad de Trabajo:

x	Monografía Teórica		Análisis
	Sistematización Experiencias		Producto
	Práctica por proyecto		Asistencia Investigación

Línea de Investigación

	Discursos y Relatos		Procesos Sociales
	Industrias Culturales	x	Prácticas de Producción Innovadora

Palabras clave: medios de comunicación, análogo, digital, revolución digital, modelo de negocio, estrategia, lógicas de producción, emprendimiento, creatividad, mercadeo e innovación.

Fecha Inscripción: 2019 - I

Estudiantes

Aura María Galvis Acevedo C.C.: 1.047.480.340

Manuela Andrea Nava Ávila C.C.: 1.022.416.389

Asesor Propuesto: Álvaro Fernando Núñez Zúñiga

Departamento al que está adscrito el asesor: Departamento de Comunicación Social

INFORMACIÓN BÁSICA

Problema

1. ¿Cuál es el problema?

Desde el año 2000 se han observado ininterrumpidamente las innovaciones tecnológicas y digitales que han afectado el sector de las comunicaciones. Desde ese momento, el número de usuarios de Internet fue creciendo constante y exponencialmente en todos los lugares del mundo. Esta tecnología, al tener la capacidad de mover personas masivamente captó la atención de empresas como los medios de comunicación quienes se vieron obligados a participar en la web y a hacer parte de este proceso como una transformación.

De esta forma, los medios de comunicación, evidentemente, han hecho uso de las bondades digitales que propone el Internet; en esa línea, también los medios de comunicación hacen uso de páginas web, blogs, redes sociales y diversos formatos multimedia para llegar, en muchas ocasiones gratuitamente, a su público y consumidor potencial.

Ahora bien, con esta “revolución digital” en la que está inmersa la industria de las comunicaciones, los medios de comunicación tradicionales en Colombia tales como prensa, radio y televisión se mudaron para también distribuir sus contenidos por una nueva y diferente plataforma que provocaría abarcar más audiencia. Lo que no es claro es si las lógicas de producción son diferentes, o si por el contrario el modelo siguió siendo el mismo.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

Es importante que este trabajo aborde cómo ha sido la innovación y qué aspectos ha transformado en los medios de comunicación tradicionales para poder identificar y explorar nuevos campos de acción y herramientas que pueden permitir un mejor desarrollo del espacio de interacción entre el emisor y el receptor. Internet es una plataforma que brinda ventajas no solo para los consumidores sino también para los productores; se vuelve una herramienta sencilla, variada, con contenidos propios y que logra captar la atención de quienes ingresan a ella con el fin de conseguir información sobre algún tema en específico.

Por otro lado, cabe resaltar que es pertinente analizar cómo ha sido la evolución de las empresas (medios de comunicación) en el entorno actual y cuáles son las posibilidades que tienen de sobrevivir en los ambientes digitales, ofreciendo contenidos atractivos y rentables hacia los consumidores.

Es pertinente abordar estos temas, ya que se relacionan directamente con el contexto

actual y con la situación de las empresas en el mundo. Transformar un modelo de negocio de lo tradicional a lo digital conlleva a una serie de cambios específicos e innovadores. Por otro lado, es necesario entender si con estos avances las audiencias, los medios de comunicación y toda la dinámica comunicativa ha cambiado o simplemente se realizó un traslado de plataforma, creando distancia entre lo tradicional y lo digital, pues hoy en día los medios de consumo masivo son las redes sociales y los portales web que ofrecen distintas opiniones sobre un mismo tema, permitiéndole al lector la elaboración de su propio criterio con respecto a determinada situación.

Por otro lado, conocemos la relevancia del tema y con nuestro trabajo damos paso a futuras investigaciones, ya que entendemos que los temas tecnológicos presentan cambios constantes y merecen estar en estudio de manera permanente, pues esto permite que empresarios, comunicadores y audiencias estén informados sobre tendencias, consumo y contenidos virales y diferenciadores en las distintas plataformas de medios de comunicación social.

3. **¿Qué se va a investigar específicamente?**

Dicho esto, resulta indispensable conocer ¿cómo es el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos, a través de sus lógicas de producción en la construcción de contenidos? con el fin de describir si los medios de comunicación tradicionales que están en la transformación han aplicado estrategias innovadoras para no desaparecer en este entorno digital, reconociendo qué diferencias hay entre las lógicas de producción para construir el contenido presentado físicamente y el contenido *online* y, de esta manera, finalmente encontrar cuáles son las diferencias entre las tácticas innovadoras usadas por un medio tradicional y un medio digital.

Objetivos

1. **Objetivo General:** Describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación universitarios, Revisat Javeriana y la plataforma Directo Bogotá, a través de sus lógicas de producción en la construcción de sus contenidos.

2. **Objetivos Específicos (Particulares):**

—Identificar los rasgos planteados en la estructura organizacional de los dos medios hacia el cubrimiento de la información.

—Caracterizar las lógicas de producción de ambos medios según la apuesta de cubrimiento de contenidos específicos en su realidad organizacional actual.

— Comparar la apropiación de estrategias innovadoras y creativas realizadas por ambos medios en la transición de la propuesta análoga hacia la perspectiva digital.

Fundamentación teórica y metodológica

Fundamentación Teórica

1. Estado del Arte ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

Para poder desarrollar este trabajo, se realizó una investigación exhaustiva sobre contenidos relevantes para la investigación, realizados por otros autores, donde se encontraron textos que abarcan los temas de interés desde el año 2008, año donde empezó a tomar relevancia el tema de la revolución digital e internet en las investigaciones, hasta la actualidad. Con base en ellos se encontró el enfoque teórico con que se han trabajado en estas temáticas y las conclusiones a las que los distintos autores llegaron.

Ahora, sobre la revisión de la literatura existente, era notorio el alto interés de diversos autores por caracterizar el fenómeno de internet, teniendo claro que ninguno tuvo un énfasis similar al de esta investigación, con respecto a las lógicas de producción, modelo de negocio, estrategias creativas e innovadoras. La mayoría de los autores coincidían, en primer lugar, en confirmar la capacidad de internet para potencializar empresas u organizaciones, que inicialmente contaban con espacios físicos que se mudaron a sucursales virtuales en pro de aprovechar el auge del comercio electrónico. Lo anterior, debido a las ventajas que brinda el Internet: economía, facilidad, versatilidad, utilidad y variedad de aplicaciones y formatos para ser utilizados. Añadido a lo anterior la mayoría de autores coincidieron en que los medios de comunicación también se han visto inmersos en la realidad del internet, han decidido potencializar su uso y han observado como lo electrónico ha atacado directamente al periodismo como profesión debido al fenómeno de las redes sociales, y el hecho de que cualquiera puede informar o ser informado por este medio. Por lo anterior, los periodistas se ven obligados a adquirir habilidades para poder usar las nuevas herramientas correctamente y no perder credibilidad o espacio dentro de las audiencias.

En este punto es importante resaltar, que otra de las conclusiones más repetitivas que se encontró en la revisión de la literatura, es que a pesar de que los medios digitales han representado un cambio en la sociedad, Colombia y sus medios de comunicación no pueden

permitir que estas transformaciones opaquen los buenos procesos que ya se han realizado, sino que por el contrario se deben implementar estrategias comunicativas que permitan que los usuarios sientan que van avanzando con la tecnología día a día y que su participación es relevante no solo por el consumo sino por la interacción y la oportunidad que se le puede dar a su voz.

Fundación Metodológica

1. ¿Cómo va a realizar la investigación?

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo, por la naturaleza del problema de analizar desde la perspectiva de los colaboradores de los medios de comunicación cómo ha sido el cambio de lo análogo a lo digital. Esto con el fin, de cumplir el objetivo de la investigación. Añadido a lo anterior, este proyecto usará un diseño etnográfico, donde los investigadores entraran en el ambiente estudiado para recoger información.

Para llevar a cabo este proyecto con enfoque cualitativo se usará la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos. Puntualmente, la entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Ahora bien, las entrevistas semiestructuradas son flexibles con respecto al uso del cuestionario y también permiten que el investigador pueda indagar percepciones, experiencias, emociones, etc. Para lograr información suficiente del trabajo de campo.

Para aplicar la entrevista se crearon tres modelos de instrumento, uno para cada uno de las poblaciones del medio de comunicación. La población estratégica, o los encargados de la toma de decisiones que tienen cargos gerenciales y visión holística de la organización. La población administrativa, quienes se encargan de la parte organizativa y de estrategias de mejoramiento para conseguir los objetivos del medio, que pueden ser ganancias o posicionamiento. Y la población operativa, que son los periodistas y editores que se encargan de la producción misma de contenidos.

Por otro lado, la muestra que se usó en la investigación fue una *muestra de casos tipos*, un tipo de muestra que permite analizar las experiencias o significados de las personas involucradas en el fenómeno. La muestra de personas de esta investigación, son individuos con cargos representativos y pertenecientes a cada uno de los tipos de población en los dos medios de comunicación estudiados, Revista Javeriana y Directo Bogotá. Para desarrollar el

procedimiento, se realizó una prueba piloto del instrumento, una pre inmersión en los medios de comunicación y, por último, se realizó el trabajo de campo.

2. Cronograma.

Semana	Actividad
1	Elaboración de matrices Elaboración cuestionario de preguntas.
2	Contacto con medios para entrevistas
3	Análisis del entorno de las organizaciones
4	Contacto con medios para entrevistas
5	Realización de las entrevistas
6	Realización de las entrevistas
7	Realización de las entrevistas
8	Transcripción de las entrevistas
9	Creación de matrices
10	Resultados
11	Resultados
12	Análisis de los resultados
13	Análisis de los resultados
14	Elaboración de resultados finales
15	Elaboración de las conclusiones
16	Corrección de las conclusiones
17	Ajustes finales trabajo de grado y entrega
18	Sustentación

3. Bibliografía básica:

- Adenauer, F. K. (2016). La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento. ¿Es probable que Latinoamérica se suba al carro de las sociedades del conocimiento?
- Aladro Vico, E. (2013). Las teorías profesionales y las 5 crisis del periodismo. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 18.
- Albornoz, L. (2007). *Periodismo digital: los grandes diarios en la red*. La Crujía.
- Albornoz, L. A., & Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. industrias culturales en la era digital*. Barcelona, España Gedisa 2003.
- Alcalá Casillas, M. G. (2017). La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, de Manuel Castells. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 62407-412. doi:10.1016/S0185-1918(17)30051-X
- Almirón, N., & Jarque, J. M. (2008). *El mundo digital : discursos hegemónicos sobre Internet y periodismo*. Barcelona: Digitalia.
- Anaya, M. A. C., & Montes, M. C. R. (2012). Comunicación y nuevas tecnologías. El proceso de transición de la televisión analógica a la digital en México 2000-2011. *Espacios Públicos*, 15(34), 231-245.
- Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70).
- Aristizabal Escudero, G. D., Herrera García, J. E., Marín Tejada, M. I., & Pérez Quiroz, D. D. J. (2013). Lenguajes de poder en los medios de comunicación y su incidencia en la formación universitaria: Dos estudios de caso.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Recuperado el 02/09/2018. Obtenido de: http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Briggs, A., Burke, P., & Galmarini, M. A. (2002). *De Gutenberg a Internet: una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus.
- Bustamante, E., & Álvarez Monzoncillo, J. M. (2002). *Comunicación y cultura en la era digital. industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona Gedisa 2002. (reimpresión de 2004).
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63).

- Cardoso, G. (2010). *Los medios de comunicación en la sociedad en red* (Vol. 2). Editorial UOC.
- Cassany, D. (2000). De lo analógico a lo digital. El futuro de la enseñanza de la composición. *Lectura y vida*. 2000; 21 (4): 6–15.
- Castells Oliván, M. (2011) *Autocomunicación de masas y movimientos sociales en la era de internet*. Anuari del conflicte social. Revista UB.
- Castells Oliván, M., Martínez Gimeno, C., & Alborés Rey, J. (2005). *La era de la información. economía, sociedad y cultura*. Madrid, España Alianza Editorial 200 5 (impresión de 2008).
- Cervantes, C. (1999). La sociología de las noticias como vía para renovar la investigación en la línea de agenda-setting: Revisión de interpretaciones. *Comunicación y sociedad*, (36), 133-153.
- Chandra, V., & Primo, C. (2009). Innovación y crecimiento: En busca de una frontera en movimiento. *México: OCDE*.
- Chartier, R. (2018). Libros y lecturas. Los desafíos del mundo digital. *Revista De Estudios Sociales*, 64119-124. doi:10.7440/res64.2018.09
- Colina, C. (2005). McLuhan y las tecnologías de la comunicación. *Humánitas. Portal*.
- Comeche, J. M. (2004). Significación y grado de influencia del estilo de liderazgo en la transmisión del espíritu emprendedor al equipo de trabajo. *Valencia: Universidad de Valencia*.
- Cultural industries in the digital age: some provisional conclusions. (n.d). *MEDIA CULTURE & SOCIETY*, 26(6), 803.
- Davison, C. (2013). Innovation in assessment: Common misconceptions and problems. *Innovation and change in English language education*, 263-275.
- De Moragas, Miguel (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- De Pablos Heredero, C., & Jiménez, F. B. (2016). *Los cien errores más frecuentes del emprendimiento*. ESIC Editorial.
- De Periodismo, D. D. L. C., García, A. L., & Mason, A. Imposición de agenda; de los actores sociales a los medios.
- Díaz, L.E. (2012). Teorías de la Comunicación. *Red Tercer Milenio*.
- Directo Bogotá (s.f.) recuperado el 15 de abril de 2019 obtenido de: <https://www.directobogota.com/nosotros>.

- Diz, E., & Saladrigas, H. (2011). La categoría mediaciones en los análisis de las lógicas de producción periodísticas en la web. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 9, 35-72.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Entrevista / Michael Porter / Estrategia: Más relevante que nunca. (1997). Reforma (México D.F., México). Disponible en:
<http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgin&AN=edsgcl.129931791&lang=es&site=eds-live>
- Fayolle, A., & Toutain, O. (2013). Four Educational Principles to Rethink Ethically Entrepreneurship Education. *Revista de Economía mundial*, 35.
- Fernández, V. L. (2000). Periodista digital: de McLuhan a Negroponte. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(34), 0.
- Fuentelsaz, L., & Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?. *Universia Business Review*, (47).
- García, R. F. (2013). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario.
- Gómez, P. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting.
- Gomis, L. (1991). *Teoría del periodismo: cómo se forma el presente*. Barcelona: Paidós.
- González Pascual, A., & Rodríguez Prieto, R. (2014). *Caos digital y medios comunes : transformaciones de la comunicación social en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Habermas, J., i Ramió, J. R., Domènech, A., & Grasa, R. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública* (pp. 1-171). Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, M. E., & Elena, M. (1997). La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México. *Revista Comunicación y Sociedad*, 30, 34-42.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. *Mac Graw Hill, México*.
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Hoyos, A. R. (2008). Identidades locales, lenguajes y medios de comunicación: entre búsquedas, lógicas y tensiones. *Signo y pensamiento*, 27(53), 59-67.
- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). Dirección estratégica. Séptima edición. Pearson-Prentice Hall, México.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Lara-Navarra, P., & Martínez-Usero, J. Á. (2002). Del comercio electrónico a la administración electrónica: tecnologías y metodologías para la gestión de información. *El profesional de la información*, 11(6), 421-435.
- Lévy, P. (2007). Cibercultura: informe al Consejo de Europa (No. 16). Anthropos Editorial.
- Llano Aristizábal, S. (2005). Hipermedia e interactividad en el periodismo digital colombiano. *Palabra Clave*, (12).
- Longenecker, J. G. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning Editores.
- Luis Ignacio, S. G. (2009). Conversaciones teóricas sobre la comunicación digital interactiva: Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. *Signo Y Pensamiento*, (54), 382.
- Luther, W. (1985). El plan de mercadeo. Editorial Norma.
- Manucci, M. (2005). Innovación y estrategia en Comunicaciones de Marketing. In *III congreso internacional de comunicación organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali-Colombia.
- Marcos Recio, J., García-Alonso, P., & Parra Valcarce, D. (2014). *Information activity in digital media: Will print newspapers survive without advertising?*. Estudios Sobre El Mensaje Periodístico, 20(1), 177-194. doi:10.5209/rev-ESMP.2014.v20.n1.45226
- Marín, T. (2011). Teoría sobre la Creatividad. Quito, Ecuador: Estrategias Creativas – Grupo Pintura.
- Martín Barbero, J. (1989). *Procesos de comunicación y matrices de cultura: itinerario para salir de la razón dualista*. México.
- Martín-Barbero, J. (1990). Teoría, investigación, producción en la enseñanza de la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, (28), 8.
- Martín-Barbero, J., & Martín, M. B. (1998). *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Convenio Andrés Bello.
- Martín-Barbero, J. (2000). Retos culturales: de la comunicación a la educación. *Nueva sociedad*, 169, 33-43.
- Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad* (Vol. 4). Editorial Norma.
- Martín-Barbero, J. (2002). Pistas para entre-ver medios y mediaciones. *Signo y pensamiento*, 21(41), 13-20.

- Marulanda Montoya, J. A., Correa Calle, G., & Mejía Mejía, L. F. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66).
- Mattelart, A., & Multigner, G. (2002). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona Paidós c2002.
- McLuhan, M., Powers, B. R., & Ferrari, C. (1995). *La aldea global*. Gedisa.
- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós,.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación*. Siglo XXI.
- Moragas Spa, M. d. (2005). *Cambios en la comunicación, cambios en los estudios de comunicación*.
- Morales, M. (2005). Tendencias y debates actuales en el periodismo digital. *Signo y Pensamiento*, 24(47), 87 - 104. Recuperado a partir de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3677>
- Moreno, J. A. V. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. It Campus Academy.
- Moreno, J. A. V. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. IT Campus Academy.
- Muñoz de Bustillo, F., & Castells Oliván, M. (2006). *La sociedad red. una visión global*. Madrid, España Alianza Editorial 2006 (impresión de 2009).
- Obando, C. (2016). Perversiones digitales: Ciberactivismo, producción transmedia y cultura hacker. *Universidad de Antioquia*
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Pavlik, J. V. (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona.
- Pérez, E., Lobo, A. & Urquijo, L. (2016). *Influencia de los medios de comunicación en el desarrollo integral de los estudiantes del colegio la Salle del municipio de Ocaña*. Disponible en: <http://www.enjambre.gov.co/enjambre/file/download/208797>
- Pereira, J. (2015). *Mercadeo. com*. Recuperado el, 22/04/2019
- Pineda, M., Durante, E., Fernández, S., & Belandria, R. (2003). La sociedad de la información como una sociedad en transición: Caracterización, tendencias y paradojas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 9(2).
- Puccio, G. J., Mance, M., Barbero S., L., & Reali, P. D. (2012). *Creativity rising: Creative thinking and Creative Problem Solving in the 21st Century*. Buffalo, NY, U.S.A.: ICSC Press.

- Red cultural del Banco de la República en Colombia. (s.f.). *Teoría de la comunicación y algunas corrientes*. Recuperado de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_la_Comun%20icaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes
- Rodrigo, M. (1995). Los modelos de la comunicación. *Madrid: Tecnos*.
- Rueda, A. M. (2011). *Cómo se "habla" en los cibermedios?: el español coloquial en el periodismo digital*. Peter Lang.
- Ruiz Valdivieso, M. (2002). *Internet en las organizaciones modernas*.
- Sales, R., & García, C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico de ICE*, 2942, 27-37.
- Salaverría, R., & Sancho, F. (2007). *Del papel a la Web. Evolución y claves del diseño periodístico en internet*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Sánchez Sánchez, D. (2007). El periodismo digital. Una nueva etapa del periodismo moderno. *Revista Lasallista de Investigación*, 4 (1), 67-73
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones. elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España Editorial Gedisa 2008.
- Silverstone, R., & Pons, H. (2004). *Por qué estudiar los medios?*
- Suarez Daza, A. M. D. P. (2014). *Emprendimiento innovador en Colombia*.
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial (Vol. Cuarta edición)*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Toledo, H. C., Medina, H. S., & Hernández, M. R. (2014). Mediación de las lógicas de producción hipermedia en el uso de la web 2.0 en Radio Sancti Spíritus. Un estudio de caso cubano. *Mediaciones sociales*, (13), 3-36.
- Velásquez, P., & Alcides, A. (2007). Convergencias en medios digitales: la labor del editor y del arquitecto de información. *Signo y Pensamiento*, 26(50).
- Vergara, C. (2018, 22 de marzo). Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser. *Revista P&M*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.

FORMATO RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Título del Trabajo: Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales

Autor (es): Aura María Galvis Acevedo C.C.:
Manuela Andrea Nava Ávila C.C.: 1.022.416.389

Campo profesional: Periodismo y Editorial, respectivamente.

Asesor del Trabajo: Álvaro Fernando Núñez Zúñiga

Tema central: Estrategias innovadoras en medios de comunicación a partir de la transformación de las lógicas de producción.

Palabras Claves: medios de comunicación, análogo, digital, revolución digital, modelo de negocio, estrategia, lógicas de producción, emprendimiento, creatividad, mercadeo e innovación.

Fecha de presentación: 21 de mayo de 2019

No. Páginas: 98 páginas

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivos del trabajo

Objetivo general: Describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos a través de sus lógicas de producción en la construcción de sus contenidos.

Objetivos específicos

- Identificar los rasgos planteados en la estructura organizacional de los dos medios hacia el cubrimiento de la información.
- Caracterizar las lógicas de producción de ambos medios según la apuesta de cubrimiento de contenidos específicos en su realidad organizacional actual.
- Comparar la apropiación de estrategias innovadoras y creativas realizadas por ambos medios en la transición de la propuesta análoga hacia la perspectiva digital.

2. Contenido

- Introducción
- Estado del arte
- Marco conceptual
- Marco contextual
- Metodología
- Resultados
- Análisis de resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Referencias bibliográficas

3. Autores principales

Gerry Johnson: De 1968 a 1976 trabajó en la industria en mercadotecnia y como consultor de negocios. Se cambió a la enseñanza y enseñó Comercialización hasta 1979. En 1979 obtuvo su doctorado en "Gestión Estratégica" y de 1983 a 1985 dirigió un Grupo de Gestión Estratégica. Durante dos años enseñó en la Escuela de Negocios de Manchester. Trabaja regularmente en universidades de Europa, Estados Unidos y Australia. Su trabajo se centra en los procesos estratégicos y el cambio en las organizaciones.

Jesús Martín-Barbero: Nace en España en 1937, es un teórico de la comunicación y los medios de origen español que vive en Colombia desde 1963. Dentro del campo de la Comunicación, hay un debate en relación a la complejidad de los flujos comunicacionales en la actualidad, el cual ha sido estudiado por este autor a lo largo de su vida. En este debate, los conceptos de mediación y mediatización son importantes, pues se relacionan con la circulación de esos flujos y las interacciones sociales que están involucradas en esos procesos

Manuel Castells: Nace en España en 1942. Sociólogo, economista y profesor universitario de Sociología y de Urbanismo, director del *Internet Interdisciplinary Institute* y presidente del consejo académico de *Next International Business School*. En los últimos 20 años ha llevado a cabo una investigación en la que relaciona la evolución económica y las transformaciones políticas, sociales y culturales en el marco de una teoría integral de la información. Según el *Social Sciences Citation Index 2000-2014*, Manuel Castells es el quinto académico de las Ciencias Sociales más citado del mundo y el académico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) más citado del mundo.

Philip Kotler: Nace en Estados Unidos en 1931. Economista y especialista en mercadeo. Dedicado principalmente a las actividades académicas, también ha trabajado en el ámbito privado. Fundó Kotler Marketing Group (KMG) una consultora que asesora a las compañías en las áreas de estrategia, planeamiento y organización del marketing internacional.

4. **Conceptos Clave**

Medios de comunicación, medio de comunicación análogo, medio de comunicación digital, modelo de negocio, estrategia para el cambio y creatividad.

5. **Proceso metodológico.**

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo, por la naturaleza del problema de analizar desde la perspectiva de los colaboradores de los medios de comunicación cómo ha sido el cambio de lo análogo a lo digital. Esto con el fin, de cumplir el objetivo de la investigación. Añadido a lo anterior, este proyecto usará un diseño etnográfico, donde los investigadores entraran en el ambiente estudiado para recoger información.

Para llevar a cabo este proyecto con enfoque cualitativo se usará la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos. Puntualmente, la entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Ahora bien, las entrevistas semiestructuradas

son flexibles con respecto al uso del cuestionario y también permiten que el investigador pueda indagar percepciones, experiencias, emociones, etc. Para lograr información suficiente del trabajo de campo.

Para aplicar la entrevista se crearon tres modelos de instrumento, uno para cada uno de las poblaciones del medio de comunicación. La población estratégica, o los encargados de la toma de decisiones que tienen cargos gerenciales y visión holística de la organización. La población administrativa, quienes se encargan de la parte organizativa y de estrategias de mejoramiento para conseguir los objetivos del medio, que pueden ser ganancias o posicionamiento. Y la población operativa, que son los periodistas y editores que se encargan de la producción misma de contenidos.

Por otro lado, la muestra que se usó en la investigación fue una *muestra de casos tipos*, un tipo de muestra que permite analizar las experiencias o significados de las personas involucradas en el fenómeno. La muestra de personas de esta investigación, son individuos con cargos representativos y pertenecientes a cada uno de los tipos de población en los dos medios de comunicación estudiados, Revista Javeriana y Directo Bogotá. Para desarrollar el procedimiento, se realizó una prueba piloto del instrumento, una pre inmersión en los medios de comunicación y, por último, se realizó el trabajo de campo.

6. Resumen del trabajo

En esta investigación se estudiaron, analizaron y compararon dos medios de comunicación, Revista Javeriana y la plataforma Directo Bogotá, quienes estaban realizando su transición de lo análogo a lo digital. La idea fue analizar las lógicas de producción de cada una de estas empresas constituidas como periodísticas, es decir, desde los diferentes departamentos de la estructura organizacional y con los implicados en la creación y publicación de los productos finales, tales como periodistas, editores, mercadólogos, diseñadores y todos los agentes responsables del producto. Esto, en aras de saber cómo es el modelo de negocio de estos dos medios de comunicación colombianos a través de sus lógicas de producción en la construcción de contenidos; siempre observando los cambios presentados en innovación y creatividad en los contenidos publicados a través de los formatos tradicionales o análogos (revista física) y en los contenidos publicados en la actualidad por medio de la web (plataforma digital). Todo esto, porque la revolución digital ha supuesto a lo largo del tiempo oportunidades y retos para la empresa periodística y todos aquellos quienes han emprendido con medios de comunicación a través de lo digital.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Estado del arte.....	4
3. Marco conceptual	11
3.1.Medio de comunicación	11
3.1.1. Medio de comunicación análogo	15
3.1.2. Medio de comunicación digital ..	20
3.2.Modelo de negocio	24
3.2.1. Emprendimiento	26
3.2.2. Estrategia de mejoramiento organizacional.....	28
3.2.3. Creatividad	30
3.2.4. Innovación	31
3.2.5. Mercadeo	34
4. Marco contextual.....	37
5. Marco metodológico.....	40
5.1. Método	40
5.2. Técnica	42
5.3. Instrumento: cuestionario de entrevista	43
5.3.1. Instrumento población - nivel estratégico del medio de comunicación.....	44
5.3.2. Instrumento población - nivel administrativo del medio de comunicación.....	47
5.3.3. Instrumento población – nivel operativo del medio de comunicación.....	49
6. Resultados	55
7. Análisis de resultados.....	71
8. Conclusiones.....	87
9. Recomendaciones.....	90
10. Referencias bibliográficas.....	93

1. Introducción

Desde el nacimiento de los medios de comunicación, estos, han ido evolucionando de acuerdo con todas las tecnologías aplicables al oficio. La imprenta, la radio, la televisión, y en la actualidad, el internet. Los medios de comunicación o empresas periodísticas han visto la necesidad de reinventar su estrategia paralelamente a los descubrimientos tecnológicos de la sociedad, para movilizarse con el entorno cambiante de la sociedad.

Por esto, el objetivo de esta investigación es identificar, caracterizar y comparar dos medios de comunicación, Revista Javeriana y Directo Bogotá, de acuerdo al momento que los dos encuentran en su apuesta por transformar todos sus esfuerzos a la transición de lo análogo a lo digital.

La hipótesis resultante de esta inquietud sobre la transformación de los medios hacia lo digital, resulta de la idea por comprobar si en la transición de lo análogo a la web han cambiado las lógicas de producción de contenido en los medios de comunicación, en aras de observar los rasgos de innovación y creatividad que se añaden o no a los nuevos contenidos.

En síntesis, el trabajo busca comprender desde la descripción del modelo de negocio de los dos medios de comunicación, anteriormente mencionados, las lógicas de producción en la construcción de sus contenidos con el foco en los posibles vacíos de conocimiento que han deparado las transformaciones en el espacio digital. Dicho esto, resulta indispensable conocer ¿cómo es el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos, uno tradicional y uno digital, a través de sus lógicas de producción en la construcción de contenidos? con el fin de explicar las estrategias innovadoras realizadas por dichos medios de comunicación en su implementación de estrategias digitales.

Según lo anterior, este proyecto realizará, primero, un trabajo de revisión sobre el contenido ya publicado sobre el tema y su relevancia para la pregunta de investigación. En este primer capítulo del documento o estado del arte se propone recopilar todos los aportes fundamentales, en lo teórico y metodológico, que han hecho diversos autores en el campo de esta transición del medio periodístico a las plataformas digitales y el aprovechamiento que hacen de las herramientas y beneficios que trae la web.

Un segundo capítulo del proyecto, presenta la discusión conceptual alrededor de las categorías claves que guían la investigación y los autores representativos de cada una de estas nociones o elementos que se proponen en el capítulo para esclarecer el camino de la discusión. El marco conceptual, permitirá las bases teóricas y conceptuales, para la realización la investigación y la relevancia de este capítulo, el cual radica en esclarecer para el lector los

términos de los que se habla y brindar las herramientas necesarias que nutran el problema de investigación. Estas categorías principales son: Medio de comunicación, medio de comunicación análogo, medio de comunicación digital, modelo de negocio, estrategia, creatividad, innovación, emprendimiento y mercadeo.

En el tercer capítulo, se brindará contexto, historia e información específica de cada uno de los medios de comunicación en estudio como empresas periodísticas. Allí se expondrán los datos relevantes de cada uno de los medios de comunicación como una organización que cuenta con historia, estructura organizacional, misión, visión, objetivos, cultura organizacional, estilo editorial y periodístico. A parte de la descripción total de las características principales de los medios, el capítulo mostrará la relevancia y por qué fueron escogidos para cumplir el objetivo de esta investigación.

En el cuarto capítulo, se expondrá la metodología mediante la cual se llevará a cabo la investigación para lograr el trabajo de campo, la metodología cualitativa. En el primer apartado de este capítulo, se hablará sobre el método de diseño etnográfico aplicado a este proyecto. Asimismo, en el segundo apartado, se realizará una descripción profunda de la técnica usada en la investigación: la entrevista cualitativa semiestructurada, además de mencionarse el instrumento específico mediante el cual se recolectará la información en el trabajo de campo. Para esta investigación se aplicarán tres tipos de instrumentos, uno para cada una de las poblaciones de interés el primero la población estratégica, quienes toman las decisiones en los medios; el segundo para la población administrativa, quienes se encargan de la parte organizativa y el tercero para la población operativa, quienes crean contenido. Este instrumento se divide en cada una de las categorías de esta investigación. Para finalizar, el tercer apartado del capítulo, por su parte, explica el porqué de la elección de la muestra y, en el cuarto apartado, describe el procedimiento y cómo se llevó a cabo para lograr obtener información relevante. Este procedimiento constó del trabajo de campo, la aplicación del instrumento, durante en promedio una hora, a cada uno de los individuos de la muestra.

En el capítulo siguiente, de resultados, se expondrán los elementos importantes que salieron de la investigación o el trabajo de campo mediante una matriz diferenciada por las categorías que se usaron a lo largo de la investigación y los distintos niveles de población que hay (estratégica, administrativa y operativa) dentro de la organización. Este capítulo, le da los elementos necesarios a la discusión que se presentará en el siguiente capítulo.

El sexto capítulo, presenta el análisis de toda la información recopilada en la investigación. Este análisis incluirá, primero, la discusión; segundo, los testimonios de las poblaciones estudiadas que soporten cada uno de los puntos y tercero, el soporte conceptual o

teórico de los autores estudiados en el marco conceptual, uno de los resultados principales, fue que las poblaciones de los dos medios de comunicación afirmaron que los periodistas son los individuos fundamentales encargados de generar las estrategias de innovación y creatividad al interior de cada una de las empresas periodísticas.

En el séptimo capítulo, por último, se presentarán las conclusiones encontradas en el trabajo de campo de esta investigación. Este capítulo es uno de los capítulos más relevantes de la investigación porque se cierra con cada una de las conclusiones encontradas por los investigadores de acuerdo a los hallazgos fruto de toda la investigación. Entre estas conclusiones, se encontró que la población de los dos medios de comunicación consideraba la creatividad como una característica deseable e indispensable al interior de la organización. Directo Bogotá afirmó que, sin creatividad, no hay originalidad para el desarrollo de los contenidos y Revista Javeriana confirmó este hecho planteando que si no se incluyen elementos creativos e innovadores en los productos el medio está destinado a acabarse.

2. Estado del arte

Teniendo en cuenta que este trabajo abarca una problemática sobre el modelo de negocio de los medios de comunicación colombianos, análogos y digitales, a través de su lógica de producción, resulta importante conocer y aprender sobre investigaciones anteriores que tienen relevancia para el desarrollo del mismo.

Los medios nativos digitales despiertan miedo en los tradicionales por, entre otras cosas, la posibilidad de la audiencia de opinar e interactuar. Esto hace que los medios tradicionales se replanteen, ya que han perdido credibilidad, confianza y buena reputación, de manera que la convergencia digital ha realizado un cambio cultural en la relación medio de comunicación y consumidor, pues la audiencia es más selectiva con lo que consume.

Según se explica en *La pérdida de credibilidad de los medios tradicionales en los jóvenes universitarios y profesionales en Bogotá, en relación con nuevos medios digitales* escrita por Natalia Stephany Durán Camargo (2016) el Internet hizo que medios impresos tradicionales se mudaran a lo digital con las características propias de esta plataforma (inmediatez, síntesis, editabilidad, variedad de formatos, espacio para retroalimentación, etc.). Por ejemplo, El Tiempo y El Espectador pasaron de lo serio, del análisis profundo y de la extensión de su texto al color, a lo explícito y a lo atractivo. De igual manera, existen medios nativos digitales como Lasillavacia.com y Kienyke.com que son medios diversos, independientes, de información diferente y de análisis que optan por la opinión y la información especializada sin olvidar el espacio de blogs para la gente. La finalidad es dar a conocer la intención de credibilidad que tienen los jóvenes hacia los medios de comunicación tradicionales en relación con los medios únicamente virtuales, pues con la aparición de las redes sociales, estos medios se han trasladado a vías de comunicación digitales para informar y llegar a diversos públicos a través de diferentes temas.

Para llevarlo a cabo, Durán (2016) encuestó a 103 jóvenes con el fin de conocer la percepción que tienen de los medios tradicionales y los nuevos medios únicamente digitales, relacionando la credibilidad durante la encuesta. Con base en esto, pudo encontrar que se necesitan más formatos como ‘La Pulla’ en donde la periodista es joven y habla como una periodista mayor. Contrario al estereotipo que se tienen de los jóvenes donde se afirma que no leen, las encuestas realizadas a los estudiantes y los profesionales de periodismo señalan que sí lo hacen, sin embargo, lo que buscan es ser atractivos y ofrecer variedad. Lasillavacia.com rompe estereotipos y cuenta con buena credibilidad. Los jóvenes creen más en la versión digital de El Espectador y en la impresa de El Tiempo. El medio más creíble para los universitarios es la prensa pero les sugiere menos interés.

Resulta entonces importante conocer los intereses de los consumidores para poder entender cómo los contenidos se ajustan a sus necesidades, de esta manera las lógicas de producción se verán modificadas en pro del buen desarrollo de la información.

En este sentido, hablar del sistema de cobro por contenidos digitales, es importante para conocer qué desarrollo hay a nivel mundial. Por ser España y Estados Unidos algunos de los países más experimentados, ya se han dado algunas investigaciones y teorías acerca de Internet y el futuro de los medios, además de conocer sobre las nuevas estrategias de negocio.

Nicolás Suárez González (2016) en *Del impreso al digital, los nuevos desafíos de la prensa en Colombia* aborda este tema para explicar cuáles son las bases conceptuales al respecto. Suárez (2016) menciona los muros de pago que se entienden como una barrera que presentan algunos medios de comunicación escritos en el mundo, con el objetivo de bloquear la consulta libre de noticias por parte de los lectores; micropagos, para hacer referencia al pago virtual que hace el lector por acceder a un solo artículo del periódico en su portal web; contenido digital, que incluye todos los artículos, noticias, investigaciones, reportajes, entrevistas, especiales que están disponibles en la página web de los periódicos; y finalmente, dispositivo que son las herramientas que permiten a los lectores poder consultar las noticias.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó una metodología cualitativa con entrevistas a profundidad. Además, registra cifras importantes de ministerios e investigadores que han consultado al respecto, cuenta con datos estadísticos que van desde suscriptores a Internet en Colombia, inversión de publicidad en medios digitales hasta cuestionarios de lectores colombianos quienes con los que se medirá qué tan factible es que paguen por el contenido web. Estos datos tienen como fin esclarecer la explicación del modelo de negocio y posibles desafíos a futuro en el ámbito nacional. Se realizaron entrevistas focalizadas, a gerentes de contenido y estrategias digitales de los periódicos ELTIEMPO.COM y ELESPECTADOR.COM, a la presidenta ejecutiva de Andiaris y a expertos en temas de periodismo digital.

En efecto, la visión de crisis en el sector de la prensa escrita es totalmente cierta por cuanto su fuente principal de financiación, es decir la publicidad, cada vez disminuye su inversión en cifras que rondan casi el 9% por año. Además, medios de comunicación como radio y televisión no presentan disminución, sino que subieron los ingresos de publicidad en un 4%. La disminución de ingresos permite ver dos errores que los medios impresos han cometido durante estos 20 años: excesiva dependencia a la publicidad y el hecho de haber ‘regalado’ sus artículos durante la llegada de Internet.

Aunque no es tarde para intentar generar ganancias con un formato digital, sí es un largo camino. Para ser rentables en Internet, se debe producir un contenido exclusivo con valor agregado. Se debe ampliar la información o las investigaciones sobre temas importantes y relevantes para así crear una estrategia de cobro de contenidos razonable inclinándose por servicios *freemium*, es decir, gratuidad en algunos contenidos como noticias de última hora y cobro por artículos de mayor desarrollo. Finalmente, la crisis del formato impreso de la prensa escrita representa una oportunidad para los nuevos medios nativos digitales, pues con poco recurso humano y financiero pueden desarrollar productos innovadores y rentables, como lo es el caso de La Silla Vacía o Las2Orillas.

En 2015, Diego Andrés Páez Barros habla sobre *Análisis del periodismo digital en Colombia: Creación teórica del primer talk show online del país* donde reafirma lo que se ha venido hablando sobre la aparición del Internet, como nueva herramienta, y los cambios que ha representado en el periodismo. Páez (2015) hace énfasis en que con la aparición de Internet, la profesión ha sufrido cambios: hay nuevas tecnologías que afectan las labores periodísticas y hay nuevas técnicas y recursos para organizar y comunicar la información. El comunicador cuenta con nuevas herramientas para desarrollar su trabajo pero el objetivo de este sigue siendo el mismo que no es más que informar con un método objetivo. Asimismo, habla sobre que el suceso de Internet que ha generado un proceso de migración de los medios tradicionales a la web. Asimismo, Páez (2015) habla sobre los cibermedios, donde se “emiten contenidos informativos, comerciales (o de gestión) y de entretenimiento” y la facilidad de reproducción de contenido por Internet, añadiendo la importancia de la audiencia que interactúa. Con relación a esto, la distribución gratuita y sencilla de productos audiovisuales, sin la necesidad de depender de un canal o productora, ha permitido una revolución sobre la construcción del vídeo en la web y su posterior consumo.

Para llevar a cabo esta investigación se hizo un análisis de la teoría para la creación de un talk show web: la experiencia de Bonn. Es un programa online en formato talk show de divulgación y apreciación cultural. Su objetivo es convertirse en un magazín de coyuntura cultural donde se difundan las distintas manifestaciones artísticas de la ciudad. El programa se emitirá a través de redes sociales, pues no se diseñará una página web, tiene el objetivo de generar una comunidad sólida y activa en las redes sociales, plataforma donde se emite el programa, además se ha diseñado una estrategia de aprovechamiento digital empleando las herramientas de segmentación y publicidad de Facebook y Twitter que permiten obtener indicaciones sobre el contenido promocionado, ver cómo responden los usuarios a los

contenidos y anuncios, analizar el comportamiento de un anuncio promocionado y en últimas, ser completamente asertivos en el diseño y difusión del producto periodístico en las redes.

El autor encontró como conclusiones que la investigación académica sobre el desarrollo del periodismo digital en Colombia es escasa. Por otro lado, el dominio del consumo de Internet en el país lo mantienen las redes sociales. Por esto, el camino que Colombia ha recorrido en la conformación de lo que hoy es periodismo digital tiene varias características como la falta de experimentación de contenidos y formatos distintas a las clásicas formas de narrar los hechos, a un interés cada vez más recurrente de abrir medios de nicho para un público especializado y la incertidumbre sobre la sostenibilidad de proyectos y empresas periodísticas en un país donde la pauta publicitaria parece ser la única opción de modelo de negocio.

Ahora bien, el crecimiento de la tecnología en los últimos años, ha generado avances y cambios en todos los aspectos. Estos cambios traen grandes beneficios. En la actualidad, las personas se comunican desde dos puntos muy distantes del planeta, ya sea a través del teléfono o de alguno de los medios que ofrece Internet; asimismo, las empresas han encontrado grandes oportunidades en los desarrollos de las comunicaciones, destacando que los costos de las comunicaciones se reducen y que estas tecnologías están al alcance tanto de grandes y pequeñas empresas. A lo largo del trabajo *Contenidos especializados virtuales, un modelo rentable en la empresa periodística en Colombia* escrito por Natalia Méndez Alzate y Jaime Andrés Lezama (2012) se consideró el comercio electrónico como “el conjunto de aquellas transacciones comerciales y financieras realizadas a través del procesamiento y la transmisión de información, incluyendo texto, sonido e imagen” (Galazar, 2007, en Méndez & Lezama, 2012, p. 18) y por medio de este comercio se pueden encontrar nuevas formas de hacer periodismo. A esto se le denominó periodismo digital, sin embargo, el verdadero periodismo digital sería el periodismo en red, ya que este nuevo tipo de periodismo “rompe con la comunicación lineal y unidireccional e implica una serie de cambios fundamentales respecto a las rutinas del periodismo tradicional” (Gil, 2003, en Méndez & Lezama, 2012, p. 19)

El proyecto realizado por Méndez y Lezama (2012) se llevó a cabo a través de entrevistas a expertos, cuestionarios para clientes, grupos focales a jóvenes en Bogotá, análisis DOFA de la información y encuesta sobre usabilidad para 50 clientes potenciales. El objetivo era desarrollar un portal de música en el país con el fin de posicionar, promocionar y dar a conocer nuevas bandas emergentes de la capital.

Resulta importante revisar esta fuente, ya que Internet ha surgido como un medio de comunicación masivo, con el cual la gran mayoría de personas ha tenido contacto. Sin embargo, es una herramienta relativamente compleja, que requiere una serie de habilidades para

aprovecharla al máximo, aunque no cabe duda de que hoy en día hay diversas maneras de aprender sobre sus ventajas.

Los resultados principales que dejó esta investigación, son que el panorama se ha tornado preocupante, pues gran parte de los encuestados reportaron que su principal página de acceso a noticias e información son las redes sociales y la mención de portales periodísticos no fue alta. Además, es una prioridad mejorar el nivel y tiempo de acceso a Internet y popularizar sitios de periodismo especializado que, si bien existen, no son muy conocidos actualmente. Asimismo, se puede resaltar la necesidad de implementar actividades y portales culturales, educativos, y especializados periodísticamente en Internet, en los cuales la persona logre, entre otras cosas, desarrollar un concepto acertado de Internet en cuanto a la manera como funciona este medio y las características de la información disponible.

Así bien, en 2012, Andrés Mauricio Melo Osorio en *Tv-Internet observando la simbiosis de medios* estudió la relación de las redes sociales y la conectividad con el medio masivo de la televisión. Para el autor, lo importante es el uso que hicieron los monopolios de los medios de televisión tradicionales al Internet y las reacciones comportamentales de los sujetos al respecto de esto, es decir, la importancia de este estudio es explicar que ahora estamos frente a un prosumidor que interactúa y no cree en todo lo que le dicen, esto, en vista de que el consumidor empieza a producir contenido informativo y YouTube se convierte en una red social, una plataforma en Internet, que es amigable y que permite subir contenido (videos) para una audiencia y observar lo que ya está allí publicado.

En esta investigación, Melo (2012) desde distintos autores como Marshall McLuhan, Walter Ong, Neil Postman, entre otros, toca el tema de las redes sociales como Facebook y Twitter o temas pertinentes a la conectividad y su relación con medios masivos como la televisión. También menciona temáticas tales como cibernética, conectividad, conocimiento colectivo, convergencia, convergencia tecnológica, interfaz, multiusuario, redes sociales, participación, sistema en tiempo real, tecnologías de distribución.

En la metodología de esta investigación se revisó y analizó detenidamente el comportamiento entre Internet y redes sociales (como Twitter) integradas en la televisión. El autor fue un usuario interactivo aprovechando la conectividad que pudo lograr desde el dispositivo móvil y la exposición mediática a la que es sometido.

Sobre los hallazgos y las conclusiones se encontró la constante participación de los monopolios en los medios tradicionales, que gozan de poder y credibilidad, y la forma en la que son remendados a los nuevos medios que adoptan posiciones que no concuerdan con la dinámica democrática que promulgan, porque los monopolios imponen sus normas. Aún se

evidencia el control o la prevalencia de las ideas engendradas a partir de la búsqueda del control de los pueblos, tal como fue el caso en Colombia del general Rojas Pinilla al traer la televisión. Los principales monopolios incursionaron en las nuevas plataformas y gracias a su reconocimiento como marca fueron aceptados de manera promisoria y tomados como la autoridad de estos nuevos medios. Pero, ahora el consumidor es más activo y de esta manera, los nuevos consumidores tienen la posibilidad de intervenir y proponer en la agenda de medios y, en consecuencia, proporcionar información al resto de la comunidad desde una perspectiva diferente. Así las nuevas interfaces proporcionan las herramientas democráticas que sólo pueden ser efectivas a partir del uso consciente y crítico de los usuarios.

Para finalizar, en los trabajos de grado de la Pontificia Universidad Javeriana, se empezó a hablar sobre innovación en Internet y sobre cómo reaccionaron los medios de comunicación a este fenómeno desde 2008; en este año, inicialmente se estudió Internet como una plataforma útil para la creación de empresas.

Es así como Daniel Bustamante Torres (2008) en *Internet como plataforma de lanzamiento de pequeñas y medianas empresas en Colombia*, habla sobre el tema de las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) quienes inicialmente contaban con tiendas reales, o sea sucursales físicas. Organizaciones que para este momento estaban sufriendo transformaciones y se estaban mudando a tener sucursales virtuales en pro de aprovechar el auge del comercio electrónico. La principal importancia de esta transformación a lo digital era para aprovechar las ventajas que brinda el Internet. Algunas de estos beneficios son el aspecto económico, la facilidad de uso, versatilidad, utilidad y además, cuenta con muchas aplicaciones y formatos para ser utilizados.

Bustamante (2008) también hace énfasis que las MIPYME son modalidades comerciales creadas en diferentes países para incentivar la creación de empresa y buscar la generación de fuentes de empleo directo. Por otro lado, también habla sobre el marketing en términos de ser “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y de la empresa” (Bustamante, 2008, p. 10). Partiendo de esto podemos ver dos tipos de marketing, el orientado a las ventas y el que se enfoca en el mercado. Según Bustamante (2008) un plan de marketing es una guía o un mapa estratégico para que la empresa tenga una completa ejecución y control de los proyectos que se están ejecutando dentro de su plan de mercadeo. Ahora bien, sobre internet en este trabajo de grado el autor Bustamante (2008) habla que es un sistema de comunicación global, que consta de la conexión por medio de una red de sistemas operativos compatibles bajo una estructura en común en la cual se

pueden transferir datos. El punto más importante de esta investigación radica en los modelos de negocio o la tienda electrónica como la forma más básica de comercio electrónico, en este tipo de industria, una tienda que se encuentre en el mundo real ofrece sus productos mediante su página Web.

Para esta investigación la metodología usada fueron las entrevistas con dos ingenieros Jorge Márquez y Juan Manuel Valbuena, y un publicista, Andrés Berón, todos empresarios que tienen a su cargo Mipymes. Estas entrevistas como contexto de la situación del país. También se hizo análisis de la teoría existente en marketing y estrategias en internet. Luego, se aplicó una estrategia de comunicación, la teoría en una Mipyme: CIMA PMA.

Como conclusiones el autor encontró que las Mipymes hacen parte fundamental del desarrollo económico del país y son una fuente de empleo importante. El éxito de las Mipymes se centra en su capacidad de brindar una atención personalizada y la rápida reacción a nuevas necesidades del mercado. La principal debilidad de las MIPYMES es la falta de recursos tecnológicos frente a las grandes empresas y a mercados de mayor tamaño, problemática que afecta las posibilidades de exportación crecimiento de algunas MIPYMES. Para contribuir a la disminución del efecto de esta debilidad y posicionar las fortalezas se concluyó que una estrategia de marketing y comunicación es una alternativa económica para las MIPYMES. Es fundamental establecer donde se encuentra la MIPYME respecto a la competencia en el mercado, plantear objetivos claros y puntos de llegada, para así poder dar paso a la creación de la estrategia de comunicación en medios que debe estar ligada a la realidad económica de la MIPYME y acorde a el grupo objetivo que se busque alcanzar. Además, el internet es un medio que brinda a las MIPYMES una posibilidad económica para lograr sus objetivos estratégicos debido a su versatilidad, sus múltiples aplicaciones y formas de interacción con otras empresas o consumidores finales. En Bustamante (2008) se llega a la conclusión de la importancia de las MIPYMES para la economía del país y, además, de las debilidades que tienen estas debido a la falta de recursos.

Para concluir, todos los autores coinciden en la transformación digital que han vivido las empresas, y especialmente las empresas periodísticas. Ahora bien, la conclusión más repetitiva es que a pesar de que los medios digitales han representado un cambio en la sociedad, Colombia y sus medios de comunicación no pueden permitir que estas transformaciones opaquen los buenos procesos que ya se han realizado, sino que por el contrario se deben implementar estrategias comunicativas que permitan que los usuarios sientan que van avanzando con la tecnología día a día y que su participación es relevante no solo por el consumo sino por la interacción y la oportunidad que se le puede dar a su voz.

3. Marco Conceptual

Dado que el planteamiento central de este análisis está puesto en el campo de la comunicación social y la administración de empresas, el marco teórico de este proyecto pretende abordar las siguientes categorías: medios de comunicación, medios análogos, medios digitales, modelo de negocio, estrategia de mejoramiento para la organización, emprendimiento, creatividad y mercadeo. Esto con el fin de poder plantear algunos ejes conceptuales que permitan apoyar definiciones y darle paso a la interpretación del mismo donde se pueda identificar y explorar nuevos campos de acción y herramientas que pueden permitir un mejor desarrollo del espacio de interacción entre el emisor y el receptor.

3.1. Medios de comunicación

Hablar de comunicación no hace referencia siempre a un proceso efectivo, pues existen herramientas que permiten que este procedimiento se dé de manera más fluida en algunas situaciones más que en otras. Sin embargo, aunque el desarrollo comunicativo tiene que ver con el emisor, el receptor, el lenguaje y el ambiente, cabe destacar que en la actualidad se han creado distintas plataformas que permiten que el proceso sea modificado.

Los medios de comunicación como diría Isaiah Berlin, en Silverstone (2004) “son parte de la textura general de la experiencia”. Marshall McLuhan ve los medios de comunicación “como extensiones del hombre, como prótesis que realzan a la vez el poder y el alcance” (Silverstone, 2004, p. 17). Bien es sabido que “nuestro tránsito diario implica movimientos a través de diferentes espacios mediáticos y dentro y fuera de ellos” (Silverstone, 2004, p. 24). Es decir, la cotidianidad implica constante contacto con los medios de comunicación. Entonces, son estos los que “nos ofrecen estructuras cotidianas, puntos de referencia, puntos de detención, puntos para el vistazo y la mirada atenta, puntos para unirnos y oportunidades de desunirnos” (Silverstone, 2004, p. 24), pero asimismo, “los flujos incesantes de la representación mediática son interrumpidos por nuestra participación en ellos. Fragmentados por la atención y la desatención. Los medios pertenecen al ámbito de todos los días y, a la vez, son una alternativa a él” (Silverstone, 2004, p. 24).

Los medios de comunicación se transforman en un componente esencial del orden social, pues este orden no puede perdurar en el tiempo si no es a través de procesos de comunicación pública. En este sentido, la libertad o no libertad de expresión puede determinar la continuidad o no de una sociedad o sistema social. Al mismo tiempo que la potencial

asociación de los medios de comunicación masivos con el poder, puede mantener la subordinación de los débiles a los poderosos, de los pobres a los ricos.

Entonces, ¿qué debemos esperar de los medios? Para Denis McQuail (2000), de los medios se espera en general que eviten socavar la autoridad establecida, pero también que promuevan la innovación y el cambio, y reflejen los desplazamientos en las normas y valores sociales. También se espera que en la sociedad, los medios sean libres y adopten una actitud crítica hacia el ejercicio del poder político, espíritu crítico al que no es fácil fijar límites. Sea como sea, el principio de libertad de expresión, así como las expectativas de acceso, diversidad y objetividad, pueden poner a los medios en potencial conflicto con las fuerzas del orden social establecido y los defensores de los valores dominantes.

Parte de la academia que estudia el tema de la sociología, admite que los medios de comunicación se han convertido en un importante agente social y reconocen que en la actualidad su nivel de importancia está a la altura de la familia y la educación. Además, el pensador francés, Alain Finkielkraut (2016), sostiene que el paradigma comunicacional ha logrado impregnar toda la actividad escolar, teniendo en cuenta que para Castells (2000) de este paradigma poco queda a salvo en la sociedad-red. De acuerdo con Pérez, Lobo & Urquijo (2016), nos encontramos en un contexto de cambio que no afecta tan sólo a las dimensiones tecnológica y cultural de las comunicaciones, sino también a la más amplia esfera social.

Ahora bien, “la conversión de Internet en la principal puerta de acceso al conocimiento y la información despierta una enorme cascada de interrogantes sobre el camino a seguir por los medios tradicionales, cuyos contenidos compiten con otros nuevos sistemas de información” (Campos, 2008). Así pues, los medios tradicionales se consideran los ejes centrales de la mediación social, de la difusión de información y de la propagación de conocimiento. Estos eran, antes de la llegada de Internet, quienes tenían gran poder de influencia en las personas y los únicos encargados de difundir contenidos para toda la sociedad.

Si bien los medios de comunicación masivos son muy importantes para defender los derechos humanos, dar cuentas de los conflictos sociales y las injusticias, también funcionan como un arma efectiva, pues en algunas ocasiones su objetivo es ocultar las violaciones a los derechos humanos, esconder el conflicto social y tapar las injusticias, esto dependiendo del encargado del poder en la dirección general y de sus intereses.

Es precisamente por este doble rol o papel que pueden jugar estos medios, que han alcanzado una gran preponderancia en nuestra sociedad actual. Como menciona Pozo (2016), el ámbito de las estrategias comunicacionales, entendidas estas como mecanismos concretos articulados entre sí que permiten ciertos objetivos y ciertas construcciones de sentido. Dichas

estrategias de comunicación son una pieza explicativa fundamental de la presente preponderancia que han conseguido los medios de comunicación de masas. Estrategias que muchas veces esconden segundas intenciones. Intenciones que buscan manipular, a través de la deformación de la información.

Entonces, “los medios de comunicación de masas han logrado gran éxito al insertarse dentro de la estructura del actual orden social occidental. No solo como la principal fuente de información, sino también como un referente de opinión” (Pozo, 2016). No obstante, existen autores y críticos que mencionan que los medios de comunicación de masas no han escapados a los tentáculos del sistema capitalista. Esto ha provocado que sean los intereses económicos los que gobiernan los pasos y estrategias de los *massmedia*. El significado de informar hace referencia a dar forma o realidad a una cosa; informar dentro de los comportamientos meramente mercantiles, equivale a difundir y subrayar las excelencias de los productos que una empresa coloca en el mercado para ser vendidos, es decir, se confunde con la actividad publicitaria; informar, en el derecho constitucional, es el derecho que todo ciudadano tiene a conocer aquellos actos o acontecimientos que afectan y configuran la vida pública.

Resaltando el objetivo de este proyecto, resulta importante estudiar este concepto, debido a que no cabe duda que intentar expresar lo que está pasando con la revolución tecnológica es un hecho interminable. La problemática verdaderamente en la sociedad actual, no solo de los medios de comunicación, es la manera representativa de avanzar al tiempo que lo hacen los cambios tecnológicos y demostrar que estas diferencias generan oportunidades y ventajas para las estrategias innovadoras de un modelo de negocio actual. Las sociedades han presentado cambios que han empezado desde lo político social hasta las lógicas de producción y poder representar estos cambios permitirá que se dé una caracterización completa de los medios colombianos que se analizarán más adelante. Seguido de esto, para poder desarrollar esta investigación, se requiere de aproximaciones conceptuales que permitan el entendimiento de las lógicas de producción cambiantes a partir de las herramientas de hipermedia que aportan a la evolución del periodismo digital. Como investigadoras, debemos estudiar y entender que el análisis de las redes de conexión va más allá de un análisis técnico y que esto también se mide en impacto social y cultural, de esta manera las rutinas productivas y de distribución se abordarán según el contexto del medio.

A continuación, pasaremos a explicar las lógicas de producción como eje importante en la categoría medio de comunicación, debido a la relevancia que tiene en el objetivo de este trabajo de grado saber si se han cambiado o no estas lógicas. Para esto, hay que resaltar que el término lógicas de producción hace referencia a “la rutina productiva (en un medio de

comunicación)” (Diz & Saladrigas, 2011, p. 52) es decir, “las formas de producción y distribución de bienes y servicios” (Diz & Saladrigas, 2011, p. 55).

De esta forma, se deben diferenciar las “lógicas de producción hipermedia concebidas como la estructura y dinámica de la producción periodística en medios webs” (Concepción, Saladrigas & Rodríguez, 2014, p.7) y las lógicas de producción tradicionales debido a “las modificaciones que las tecnologías de la información y la comunicación introducen en la producción, circulación y apropiación de la información” (Concepción, Saladrigas & Rodríguez, 2014, p.7) todo esto “al tener lugar procesos que se distinguen en cuanto al lenguaje hipertextual, multidireccional, interactivo y multimedial” (Concepción, Saladrigas & Rodríguez, 2014, p.7).

Siguiendo de lo anterior, “los medios de comunicación contienen unas lógicas propias de producción, como industrias culturales, que definen un sistema propio y se convierte, a su vez, en los paradigmas de lo ‘real y verdadero’” (Roveda, 2008, p.53) y lo que se produce y publica en estos medios “determina la visión que del mundo tenga el lector, el espectador, el radioescucha o el cibernauta” (Roveda, 2008, p.53). Lo anterior demuestra que las “lógicas de producción y circulación simbólica que usan los medios de comunicación masivos están en contraposición con las propias lógicas y dinámicas que usan y viven las comunidades en busca de sus propios rasgos identitarios” (Roveda, 2008, p.59).

Ahora bien, con respecto a esto, Martín Barbero en (Diz & Saladrigas, 2011, p. 60) afirma sobre las lógicas de producción que

Tanto la reproducción como las transformaciones de la comunicación pasan por complejas redes de ideologías profesionales y corporativas, por estructuras jerarquizadas de decisión y diferenciación de los oficios, por rutinas e inercias del trabajo que no son emanación del capitalismo sino condiciones operativas y dispositivos organizativos de la producción industrial.

Entonces, parece apropiado asociar la producción con la fase de creación del discurso de los *mass media*, entendiendo que después llega la circulación donde el discurso entra en el mercado competitivo de la comunicación de masas. Finalmente, el consumo se refiere a la utilización por parte de los usuarios de estos discursos. Es por esto, que Martín-Barbero (2002, p. 18) plantea que

La comprensión del funcionamiento de las lógicas de producción moviliza una triple indagación: Sobre la estructura empresarial -en sus dimensiones económicas, ideologías profesionales y rutinas productivas- sobre su competencia comunicativa-capacidad de interpelar/ construir públicos, audiencias,

consumidores- y muy especialmente sobre su competitividad tecnológica: Usos de la tecnicidad por los que pasa hoy en gran medida la capacidad de innovar en los Formatos Industriales.

Finalmente, resaltar la relevancia de las lógicas de producción permite que el producto comunicativo descubra nuevas estrategias discursivas para determinar un modelo de narración que será explicado en los siguientes apartados.

3.1.1 Medios de comunicación análogos

Para empezar, resulta fundamental elaborar un diagnóstico que permita determinar cuáles son las diferencias entre un medio de comunicación digital y uno análogo, para que así se dé lugar al análisis de estrategias innovadoras. Como lo explican Briggs, Burke y Galamarini (2002) en los siglos XVIII y XIX se consideraba con seriedad la retórica, aunque a medida que iba pasando el tiempo iban surgiendo otras ideas clave. A finales del siglo XVIII apareció el concepto de opinión pública, mientras que la preocupación por las masas se hizo visible a comienzos del XIX, en el momento en que los periódicos contribuyeron a modelar la **conciencia nacional** al hacer que la gente tomara en cuenta a otros lectores y formara una postura con base en lo que leía. También, tiempo después con la llegada de la radio se dio paso a la **importancia** de la **comunicación oral**, luego con la llegada de la televisión (en los años cincuenta) se dio paso a la **comunicación visual** la cual dio permitió conocer sobre las teorías interdisciplinarias que constituirían los medios de comunicación. “Hubo en ella contribuciones procedentes del campo de la economía, la historia, la literatura, el arte, la ciencia política, la psicología, la sociología y la antropología, que condujeron al surgimiento de departamentos académicos de comunicación y estudios culturales” (Briggs, Burke & Galamarini, 2002, p. 12) lo cual abrió camino para conocer la comunicación no solo desde una ciencia sino desde la relación constante multidisciplinaria.

Es importante destacar que son relevantes los hallazgos que se hayan hecho respecto a los medios hace unos siglos, pues estos hechos construyen en gran parte la base de los medios actuales. Por ejemplo, “los seriales de televisión actuales siguen el modelo de los radiofónicos, que a su vez siguen el modelo de los relatos seriados que se publicaban en las revistas del siglo XIX” (Briggs, Burke & Galamarini, 2002, p. 12) y los periódicos también copian un modelo que nació años atrás. No es mentira que se ha demostrado progreso en los procesos y que ha existido superación, sin embargo, hay que aceptar que las transformaciones vienen desde la manera de percibir la sociedad y esto ha repercutido en los intereses de la modernización.

A través del paso del tiempo, no solo se han presentado variaciones en la manera en que un medio es percibido por la sociedad, sino que además han existido reinenciones de proyectos internamente en las empresas. Así fue la era de la imprenta y las bibliotecas, donde hubo todo un proceso de innovación, pues debido a la cantidad de gente que estaba leyendo y a la cantidad de material producido “los bibliotecarios se enfrentaban también a los problemas de mantener los catálogos al día y estar al tanto de las nuevas publicaciones” (Briggs, Burke & Galamarini, 2002, p. 21) teniendo en cuenta que debían saber qué temas se estaban abordando y qué autores eran quienes estaban escribiendo.

A partir de esto, para explicar cómo ha sido el cambio de lo análogo a lo digital es necesario identificar unas características puntuales que permiten reconocer las diferencias entre la transferencia de un medio a otro. Los medios análogos cuentan con una **señal analógica**, lo que se define como “un tipo de señal formada por una función matemática continua en la cual hay que tener en cuenta que la variable se encuentra representada por el periodo y la amplitud teniendo como base el tiempo” (Universidad Internacional de Valencia, s.f.), lo que significa que para su transmisión es necesario contar con sectores, en la mayoría de los casos, de video y de sonido que tengan la facilidad de transmitir luz y sonido en formas iguales de una forma óptima.

Asimismo, la principal diferencia entre señales análogas y digitales es que en la tecnología análoga la información se convierte en **pulsos eléctricos de amplitud variada**, lo que significa que la señal es continua y va dirigida de emisor a receptor. Mientras que en la tecnología digital, la información es traducida hacia un formato binario en donde se requieren de canales discontinuos para representar la información.

Pierre Lévy explica en *Cibercultura* (2007) que para comprender la mutación de la civilización, es indispensable repasar la transformación en la ecología de los medios de comunicación, debido a que el primer paso se dio de las culturas orales a las culturas escritas. “En las sociedades orales, los mensajes lingüísticos se recibían siempre en el tiempo y lugar donde eran emitidos” (Lévy, 2007, p. 86) es decir que para que esta funcionara se requería de una misma situación y espacio que permitiera un mismo contexto y una igualdad semántica.

“La escritura abrió un espacio de comunicación desconocido para las sociedades orales, en el que se hizo posible conocer mensajes producidos por personas situadas a miles de kilómetros, o bien que se expresaban a pesar de diferencias culturales o sociales” (Lévy, 2007, p. 86) para esto, no era necesaria una interacción directa sino que se podía transmitir un mensaje desde distintas condiciones.

Entonces, se puede entender el caso de la televisión o el periódico, considerados como medios de comunicación análogos (debido a que hay transmisión de información por parte de un emisor (el canal) y están las personas que reciben el contenido (los receptores)), sin embargo las condiciones de interacción las pauta el emisor, quien considera el arte de la interpretación, la traducción y la tecnología lingüística como lo indica Lévy.

También conocidos como medios de comunicación de masas, estos medios manejan una configuración clásica que mantiene una línea cultural de lo universal que inició en lo escrito. “Como el mensaje mediático será leído, escuchado, mirado por millones de personas dispersadas, se compone de tal manera que encuentre el «común denominador» mental de sus destinatarios” (Lévy, 2007, p. 89).

Así, como “el siglo XX vio convertirse el teléfono, el cine, la radio y la televisión tanto en objetos de consumo masivo como en herramientas esenciales para la vida cotidiana” (Silverstone, 2004, p. 18) la actualidad ve cómo la sociedad se enfrenta “con el fantasma de una mayor intensificación de la cultura mediática, a través del crecimiento global de Internet y la promesa (algunos dirían la amenaza) de un mundo interactivo en el que nada ni nadie podrá escapar a un acceso instantáneo” (Silverstone, 2004, p. 18). De tal manera, la comunicación analógica o no verbal “es la encargada de definir la distancia social que une y separa a los interlocutores: es decir, de marcar y señalar las recíprocas posiciones sociales relacionamente ocupadas” (Gil, 2009) debido a que en este tipo de comunicación cada persona se sitúa en su lugar marcando una diferencia entre lo que conoce y lo que desea conocer.

Por otro lado, existen ciertos aspectos que representan cambios entre lo que ofrece un medio digital y un medio análogo. En primera instancia, los miembros de las comunidades análogas comparten varios rasgos, tales como **ubicación geográfica, nacionalidad e ideología**, de lo que se puede inferir un carácter monocultural. “La dinámica comunicativa de estos grupos es relativamente lenta, porque la posibilidad de crear y propagar discursos se reduce al ámbito personal y está limitada por el control político y los costes económicos” (Cassany, 2000). Además, la diversidad de canales y de códigos comunicativos demuestra que la **velocidad de transmisión** en un medio análogo afecta el nivel de interactividad, debido a que la información cumple un ciclo de nacer, crecer y morir, mientras que en lo digital, los contenidos nacen, crecen y no mueren sino que se revolucionan a un ritmo destacable. Otro factor para tener en cuenta, es el coste ecológico que representa el uso de recursos para llevar a cabo el desarrollo de medios análogos, pues la tala de árboles y el procesamiento de papeles son limitantes a comparación de los diversos formatos en los que se puede presentar contenido en medios digitales.

Con base en los primeros estudios realizados a los medios de comunicación de masas, aparece la teoría de la aguja hipodérmica, la cual postula que “los mensajes de los medios atacan y se insertan (cual aguja) en la audiencia, quienes reaccionan de manera uniforme a dichos estímulos” (Valencia, s.f.), sin embargo, se encontró un inconveniente en esta teoría, debido a que las personas no eran críticas y se dejaban persuadir por lo que narraban los medios, dicho esto, el reto que nació después se basaba en entender cómo los medios podían intervenir para bien o para mal en el desarrollo de la sociedad, teniendo repercusiones en el corto y largo plazo.

Además de lo mencionado anteriormente, según las teorías críticas de los medios de comunicación se entiende que, a diferencia de los medios de comunicación digitales, los medios de comunicación tradicionales constituían una base de **fuerza de poder y autoridad social**, es decir, se consideraba que el contenido de estos mensajes pasaba un filtro por quienes poseían el poder político y económico. “De esta forma, la versión del mundo que los medios exhiben, será afín de colaborar en la subordinación de las audiencias al poder” (Aristizabal, Herrera, Marín y Pérez, 2013) esto cumpliendo con unos lineamientos de manipulación a la sociedad, caso contrario a lo que sucede hoy en día, pues en la sociedad red se pueden encontrar diferentes posturas de un mismo hecho, considerando así la libertad de opinión como un acto cambiario entre unos medios y otros.

Cabe resaltar que el periodismo nació hace muchos años desde el mismo momento en que los antiguos hombres desarrollaron el lenguaje y la comunicación, puesto que entregar mensajes con carácter “noticioso” era vital a la hora de la supervivencia. Sin embargo, con el aumento de las distancias, nuevos canales tuvieron que ser creados para que el mensaje lograra llegar a su receptor. Desde las piedras, los papiros, el papel y los diferentes desarrollos que se han venido presentando hasta llegar a medios como radio y televisión, se pudo cumplir con el objetivo que era dar eco de un mensaje que se quería comunicar. Empero, cada medio trajo consigo un avance y una caracterización que le permitía diferenciarse de los demás. “El medio es el mensaje” nos enseñó McLuhan e incluso hoy, en una era cambiante cada canal de distribución busca cumplir con características distintas que satisfagan las necesidades comunicacionales de su público objetivo.

Adicionalmente, es indispensable conocer que “los medios de comunicación y las innovaciones tienen cambios positivos y negativos como la reducción de los costos y la rápida comunicación entre dos polos” (Anaya & Montes, 2012, p. 233) pero también se afirma que la revolución tecnológica modifica las estructuras sociales, incrementa el desempleo y hace presente la falta de regulación gubernamental, debido a que cualquier persona con conexión a

internet tiene la oportunidad de abrir un perfil falso y redactar noticias con contenidos maliciosos que pueden tener gran alcance. Este problema de la regulación es un problema que se incrementa con la llegada de nuevos medios, puesto que en los medios de comunicación tradicionales ya existía, pero el miedo era encontrar información sesgada e incompleta gracias a intereses políticos de los dueños de los medios de comunicación, como ya lo habíamos mencionado.

Teniendo en cuenta la digitalización de los medios y los cambios que esto ha traído consigo, hay que conocer que desde los años 80 “en un periodo de aceleración de la tecnología de las comunicaciones, internet desafiaba la predicción y traía muchas sorpresas” (Briggs, Burke & Galamarini, 2002, p. 342) este fenómeno desde sus inicios siempre representó un paradigma del cual se esperaba aprender y obtener recursos de mejora, empero, no fue el único avance significativo. Los sistemas políticos y las grandes instituciones de los países representaban nuevos panoramas para las instituciones que estudiaban los medios. No cabe duda que Internet dio paso a grandes avances, permitió conectar señales desde distintos puntos del mundo y consiguió fragmentar mensajes convirtiéndolos en bloques de mensajes que fueron más prácticos y que era un hecho que pensaban los informáticos desde los años setenta.

Dicho esto, es necesario aclarar que una evolución de los medios, aunque incluye factores técnicos, también se presenta de la mano con la exposición de nuevas maneras de comunicar. En los medios tradicionales, existían unas pautas estrictas que indican cómo y de qué manera se debía transmitir contenido noticioso, las condiciones incluían señales análogas que retrasaban el proceso de comunicación entre receptor e interlocutor, había gran poder de influencia de la parte política y además los consumidores no tenían un amplio catálogo para elegir a quién creerle y a quién no, sin embargo, la era digital ha dado paso a nuevos lenguajes que permiten acercamiento y el uso de palabras cotidianas entre el emisor y el receptor. De modo que conocer de fondo las lógicas de producción de los medios análogos facilitará el reconocimiento y las diferencias que se pueden presentar entre estas y los nuevos medios digitales. Es indispensable para este trabajo realizar un paralelo en donde quede clara la diferencia y con base en ello entender cuáles aspectos se han transformado en pro de un desarrollo diferente de la producción, para identificar y valorar los cambios de manera crítica, pues la adaptación de productos es una tarea clave en el desarrollo de una organización de este tipo.

3.1.2 Medios de comunicación digitales

En el caso de los medios de comunicación digitales, primero se debe dejar claro “que estamos en medio de una **revolución tecnológica** con consecuencias de gran **alcance**, una revolución en la generación y difusión de la información” (Silverstone, 2004). Entonces, hay “nuevas tecnologías y nuevos medios, cada vez más convergentes gracias al mecanismo de la **digitalización**, que transforman el tiempo y el espacio sociales y culturales” (Silverstone, 2004).

Sobre esta revolución tecnológica, “centrada en las tecnologías de la información, empezó a reconfigurar la base material de la sociedad a un ritmo acelerado” (Castells, Martínez & Alborés, 2005, p. 26). Hablar de dicha revolución en el último siglo es enfrentar una serie de cambios que ha afectado a varios sectores de la sociedad, cambios sociales, cambios en las políticas y los controles del estado y cambios culturales. Entonces, “las economías de todo el mundo se han hecho interdependientes a escala **global**, introduciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad” (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 26). Sin embargo, “el dilema del determinismo tecnológico probablemente es un falso problema, puesto que tecnología es sociedad y esta no puede ser comprendida o representada sin sus herramientas técnicas” (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 30).

Siguiendo esta línea, Internet fue el resultado de una arquitectura de red que no puede ser controlada desde ningún centro, ya que está compuesta por miles de redes informáticas autónomas que tienen modos innumerables de conectarse, sorteando las barreras electrónicas, así lo explica Manuel Castells & Alborés (2005) para hacer referencia al impacto que esta red tuvo en el mundo y que en la actualidad se mantiene. Por supuesto, “la emergencia de la sociedad red como nueva estructura social dominante en la era de la información es un fenómeno mundial” (Castells, Martínez & Alborés, 2005, p. 24). Hay que resaltar que, “el paradigma tecnológico nace en Estados Unidos, en 1970 organizado en torno a la tecnología de la información, materializado como, además, un modo nuevo de producir, comunicar, gestionar y vivir” (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 30).

Con respecto al estudio de la comunicación y la cultura de la era digital en la evolución histórica de las industrias culturales ‘analógicas’, “la investigación demuestra que los cambios digitales no suponen una revolución, una ruptura brusca con la historia anterior, sino una línea de continuidad contextualizada por las transformaciones anteriores experimentadas por la cultura industrializada en los años 80 y 90” (Albornoz & Bustamante, 2003). “Este cambio no ha dejado indiferentes a los medios de comunicación que, ante la demanda de un público activo,

adoptan **nuevas soluciones** para integrar distintos dispositivos tecnológicos en la información que vehiculan por la Red” (Rueda, 2011)

Cabe resaltar, que la comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que la información sea comprendida por el receptor” (Red Cultural del Banco de la República de Colombia, 2018). Sin embargo, con el pasar del tiempo se han presentado estos **cambios en la manera de interacción entre el medio y sus audiencias**. Lo que dio paso a la comunicación digital, dejando a un lado la comunicación análoga o tradicional.

Según Albornoz & Bustamante (2003) lo que se ha contemplado es que la aparición de las tecnologías digitales ha logrado convulsionar **las bases, relaciones y equilibrios sobre las que se asentaba la creación, producción y la distribución de la comunicación**. De igual manera, la tecnología de medios ha permitido la reinvenición **incluyendo elementos gráficos** como la imagen, la imagen en movimiento y el texto escrito. Estas nuevas maneras de expresión reflejan un momento histórico particular, y potencian un nuevo tipo de construcción simbólica. Sin embargo, hay que tener en cuenta que por su *novedad*, aún no han construido completamente su propio lenguaje, por lo que es necesario explorar sus características propias. Esta exploración de las propiedades del medio nos puede llevar a comprender la manera como este puede hacer converger tópicos de la comunicación y las ciencias de la información relacionados con la escritura y la lectura, así como la labor de los comunicadores en espacios que se han ampliado y se han salido exclusivamente de los medios de comunicación (Velásquez, 2007, p. 174). Ahora bien,

Internet llegó para cambiarlo todo. Desde el auge de la red, el **periodismo** no ha vuelto a ser el mismo. Ha tenido el oficio cambios sensibles como campo de investigación, pero también en las dinámicas propias de la producción de información, las rutinas del periodista, sus ámbitos laborales y legales y en los procesos empresariales que lo circundan. Este abordaje deja claro que el periodismo en la red es una veta no sólo desde el punto de vista informativo, sino una fuente inagotable de reflexiones que cambian y se retroalimentan a la misma velocidad que lo hacen las nuevas tecnologías (Morales 2005, p.87).

La revolución de la web se dio, además, porque las transformaciones le dieron paso a nuevas plataformas y nuevos espacios de comunicación, pues en los medios digitales existe un **nivel más alto de interacción** y una cercanía notoria entre el emisor y el receptor. Según Lévy, la perspectiva de la cultura es un factor fundamental, debido a que esta

además de estar conformada por elementos de carácter simbólico, no se reduce solo a eso, pues cuenta, además, con otro componente que tiene enorme valor en el mundo contemporáneo: el de las técnicas con

sus artefactos, conexiones y dispositivos electrónicos que están contribuyendo a generar el crecimiento del llamado ciberespacio (Lévy, 2007).

En su libro *Cibercultura*, Lévy (2007) define Ciberespacio como *la red*, nuevo medio de comunicación que emerge de la interconexión mundial de los ordenadores, además incluye que este nuevo ambiente es un universo de informaciones que contiene a los seres humanos navegando por él y alimentándolo. La llegada de los medios digitales se dio debido a que “la convergencia de las tecnologías electrónicas en el campo de la comunicación interactiva condujo a la constitución de Internet (...) este medio es quizá el medio tecnológico más revolucionario de la era de la información” (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 76).

Desde antes, “ya McLuhan vislumbraba cómo la tecnología cambiaría por completo la vida del hombre (a quien él mismo denominó *electrónico*)” (Pineda, 2003, p. 256). “El traslado de contenidos de la versión impresa a la versión *online* no puede hacerse desconociendo los retos y las exigencias propios del nuevo medio” (Llano, 2005, p. 116) por esto se debe reconocer que las audiencias han cambiado y constantemente exigen **innovación** y propuestas que le den paso a la cibercultura como nueva manera de ver la comunicación.

Por otro lado, “la *World Wide Web* es por esencia un medio **hipermedial**, con un potencial interactivo notable, que permite el trabajo de colaboración y la posibilidad de **compartir contenidos** como nunca otros medios lo previeron” (Berners-Lee, 2000). Esto constituye toda una nueva filosofía comunicativa.

La aparición del concepto de narrativa digital es una demostración de la importancia que este aspecto tiene en la presentación de contenidos periodísticos (...). La segunda dimensión de la *World Wide Web* que nos atañe, es la referente a sus posibilidades **interactivas**. Se entiende por *interactividad* la potencialidad de un sistema tecnológico para promover procesos de eficiencia comunicativa a partir de elementos que permiten trasladar el diálogo humano a la comunicación mediada. (Llano, 2005, p. 121).

Sin embargo, otra de las ventajas de los nuevos medios frente a los medios tradicionales es que estos ofrecen espacios de **retroalimentación**. Ahora, en los medios de comunicación digital se produce una ruptura de la **periodicidad**, pues la actividad periodística se orienta a la **inmediatez** y la renovación constante de los contenidos, lo cual puede provocar en el lector la sensación de encontrarse ante discursos en continua evolución, inacabados y, añadimos, efímeros, en donde en varias ocasiones se elige la inmediatez sobre la veracidad y la profundidad.

Siguiendo con lo anterior, como menciona Rueda (2011), se asiste a una ruptura de la **simultaneidad**, dado que la estructura hipertextual de la información permite al usuario

diseñar, por medio de enlaces, su propia trayectoria de lectura, obligando al medio a poner en práctica diversas **estrategias** para captar su atención. Así bien, “la llegada de las tecnologías digitales y de las infraestructuras basadas en ellas han puesto a la comunicación y la información en el centro del sistema y a su regulación y modelo como axial del destino de la sociedad entera” (Bustamante, 2003).

Castells caracteriza los efectos de la tecnología y a globalización en convertirnos en una “sociedad en red”. Para él, una **red** es la constitución de un conjunto de nodos interconectados, entonces

los canales de televisión, los estudios de filmación, los entornos de diseño informático, los periodistas de los informativos y los aparatos móviles que generan, transmiten y reciben señales en la red global de los nuevos medios que constituyen la base de la expresión cultural y la opinión pública en la era de la información (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 549).

Entonces, “la nueva economía se organiza en torno a las redes globales de capital, gestión e información, cuyo acceso al conocimiento tecnológico constituye la base de la productividad y la competencia” (Castells Martínez & Alborés, 2005, p. 550). En Colombia, “a pesar de un uso extensivo de la web, para llevar los periódicos impresos al medio digital, se está lejos de contar con las mejores prácticas que aprovechan las ventajas propias de los medios interactivos” (Llano, 2005, p. 126).

En este punto, es importante decir que la aclaración del significado del concepto “medios digitales” es relevante para esta investigación debido a que los medios de comunicación han tenido, por obligación, que evolucionar a hacer uso de estas plataformas tecnológicas porque el no evolucionar con el entorno actual y cambiante significa **desaparecer**. El periodismo entonces ha tenido que **acogerse al uso de las plataformas** digitales, que amenazan la profesión.

A manera de síntesis, y recogiendo las definiciones de todos los autores anteriormente mencionados la definición de medio de comunicación digital planteada aquí supone unas características importantes. Cabe resaltar, que la revolución tecnológica en la actualidad y a escala mundial, desde hace algún tiempo, ha supuesto unas transformaciones entre las cuales se encuentra la globalización, o la demolición de las barreras entre los países. El ciberespacio o la red ha convertido el mundo en uno solo por la interconexión mundial. Todo esto, ha afectado el oficio del periodista. El periodismo ha tenido que usar la web y lo digital para aprovechar las características de este tipo de medio tales como la inmediatez, alta periodicidad, inclusión de diversos elementos gráficos, retroalimentación, mayor interactividad y el alto nivel

de compartir información. Por ello, este nuevo medio, ha supuesto el planteamiento de estrategias, soluciones e innovaciones para aprovechar las nuevas lógicas de producción (creación, producción y distribución) que permiten los medios digitales.

Para cerrar estas definiciones, las diferencias principales entre los medios de comunicación digital y los medios de comunicación análogos radican en que las audiencias de medios de comunicación análogos comparten características geográficas y de cercanía, en cambio, la audiencia de los medios digitales es global. Además, el uso de los formatos en lo análogo se riñe al medio que se use, por otro lado, los formatos en digital pueden converger todos en un solo lugar. Con respecto a lo técnico, uno cuenta con una señal analógica y otro con una digital. Por otro lado, la velocidad de transmisión en lo analógico es menos inmediata, mucho más lenta, que en lo digital y el nivel de interacción en lo tradicional se veía reducido en cambio la interacción en lo digital es alta y permite retroalimentación desde las diferentes audiencias. Otra diferencia importante tiene que ver con la autoridad y poder que han tenido los pocos medios tradicionales dentro de las comunidades, a diferencia de los miles de medios que han nacido en la convergencia digital con distintas voces periodísticas y no periodísticas.

3.2 Modelo de negocio

El primer paso dentro de la lógica de producción de contenidos es entender lo que significa un modelo de negocio, y para ello es necesario remitirnos a distintas definiciones que se le han asignado a dicho término. Para Winter y Sulanski (2001) la palabra interdependiente es indispensable para definir un modelo de negocio, así, ellos lo definen como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” donde existe un fuerte vínculo entre las líneas de producción y las actividades de apoyo de toda organización, de esta manera, se puede comprobar que el modelo de negocio puede generar cambios constantemente que no solo representen modificaciones individuales, sino que se entiende que puede llegar a tener repercusión en toda una industria. En el caso de los medios de comunicación, se cree que el modelo de negocio ha sido alterado no solo para algunos medios, por el contrario toda la industria se ha visto inmersa en un contexto cambiante en donde las personas día a día son quienes deciden qué tipo de contenido quieren ver, cambiando de esta manera no solo el resultado final sino todo el proceso de producción que hay detrás de un programa en específico.

En este punto, resulta fundamental conocer que también existe una herramienta de gestión estratégica llamada el *Modelo Canvas* el cual fue desarrollado por Alexander

Osterwalder con el fin de “proponer y esbozar modelos de negocio nuevos o existentes” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). Esta herramienta funciona como un mapa visual que está dividido en varias secciones, en donde se busca construir por medio de bloques la planeación de las actividades a llevar a cabo dentro de una empresa. Además de resaltar cuáles son las actividades primordiales en una organización, el Modelo Canvas pretende analizar la empresa como un todo con el fin de proponer una estrategia sustentable de valor y que permita fácilmente reconocer la manera en que las nuevas ideas pueden dar paso a una gran revolución en la industria.

En síntesis, para poder desarrollar un negocio, es primordial contar con una idea clara que funcione siempre como objetivo general y alinear todas las actividades teniendo en cuenta ese propósito definido, de igual manera hay que contar con que esa idea se convierta en una oportunidad transformadora que a su vez satisfaga necesidades en una sociedad y permita definir características únicas dentro de un producto o servicio.

Estudiar el concepto de modelo de negocio es importante, ya que es esa idea clara que tiene la organización sobre qué hacer para lograr un beneficio social y económico. “El modelo de negocio debe tener en cuenta componentes para generar ingresos y posteriormente beneficios” (Barrios, 2010, p. 2) para poder así definir claramente cuáles son los recursos disponibles y cuáles generan valor diferencial dentro del sector, ya que estos diferenciales son los que llevan a cambios constantes debido a presiones en el ambiente interno y externo de la empresa. Además de esto, incluye también las diversas funciones que cumple cada uno dentro de la organización para lograr un objetivo y la importancia de evaluar el modelo de negocio de los medios de comunicación radica en saber cómo se desarrolla esa idea y que se hace para llevarla a cabo y llegar a mayor audiencia.

Cabe reconocer, que dentro del modelo de negocio también se debe valorar la estructura organizacional, ya que es determinante para entender la toma de decisiones y el grado de transformación que las mismas empresas adquieren. “No existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerá de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera” (Idarraga, 2012, p.46) lo que refleja que cada medio de comunicación cuenta con autonomía para determinar qué cargos son fundamentales para desempeñar sus tareas y no existe una teoría que establezca el grado de eficiencia según el número de cargos que se fijen.

Finalmente, es importante determinar que cuando las estructuras organizacionales se establecen, el nivel de supervisión puede variar entre directo e indirecto según las presiones que demande el contexto empresarial, en el caso de esta investigación, depende de la autonomía

de los medios de comunicación el hecho de decidir si se quiere contar con departamentos específicos para cada actividad o, si por el contrario, las funciones se cumplirán de manera general por todos los miembros de la organización.

3.2.1 Emprendimiento

Primero que todo, cabe resaltar que “emprendedor proviene de la palabra francesa ‘entreprendre’ que significa ‘llevar a cabo’.” (Suárez, 2014, p. 3) Ahora bien, de acuerdo a un enfoque evolucionista, en Marulanda, Correa & Mejía (2009):

El comportamiento del emprendedor responde a una interacción directa con su entorno, y al constante esfuerzo por mantener la supervivencia de la especie humana, que le permite guiar la orientación cognoscitiva y generación de ideas a la satisfacción de necesidades básicas que evolucionan junto con el individuo, dando generando la creación de empresas e iniciativas productivas de todo tipo, siendo esto parte del proceso natural de la vida del hombre en toda su historia. (p. 157)

Añadido a lo anterior, “uno de los primeros en desarrollar conceptualizaciones al respecto fue Joseph Shumpeter (1978), para él la innovación y el cambio tecnológico se debían a la gente de espíritu libre y emprendedora, el veía a los emprendedores como agentes de cambio y desarrollo económico.” (Suárez, 2014, p. 3) Por otro lado, desde un enfoque psicologico, Joseph Schumpeter (1883-1950), afirma que ““la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear’, lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno, ello sin que las ideas necesariamente sean producidas por él (Liouville, 2002)” (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, P. 158 y 159). Siguiendo esta línea, “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino” (Carlant en Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p. 159)

Ahora bien, el emprendimiento “es un fenómeno heterogéneo y multifacético (Fayolle y Gailly, 2008)” en (Fayolle & Toutain, 2013). Además, “resulta de las actividades de individuos que, mientras persiguen una variedad objetivos, participan en actividades que generan valor social y económico y así aportan al desarrollo económico. Para generar nuevo valor, las personas toman iniciativas y toman decisiones.” (Fayolle & Toutain, p.167, 2013).

Otro punto a resaltar es “el aumento de la importancia social de los emprendedores” (De Pablos & Blanco, 2013, p. 14) este se debe a que la economía se ha flexibilizado mucho y cambia rápidamente; surgen nuevos mercados, productos y servicios, lo que exige a las empresas renovarse; existen crisis; etc. (De Pablos & Blanco, 2013, p. 14)

De acuerdo a esto, “emprender es más que gestionar una empresa, es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado que la economía impone” (Vásquez, 2015, p. 13) bien lo dijo “Kizner (1973 citado en Dornelas, 2001) el emprendedor es alguien que crea un equilibrio, encontrando una posición clara y positiva en un entorno caótico y turbulento, es decir, identifica oportunidades en el orden presente” (Vásquez, 2015, p. 14) Seguido a esto, Chiavenato, (2005, p. 29, citado en Vásquez, 2015, p.9), afirma que “es necesario que el emprendedor, analice el entorno donde se encuentra el negocio. Para él hay variables macroeconómicas como economía y microeconomía que si no se tienen en cuenta a la hora de abrir o mantener un negocio, sin duda dará lugar al fracaso del proyecto”

El emprendimiento es importante, en términos macroeconómicos, porque “es una de las características que determina el crecimiento, la transformación y el desarrollo de nuevos sectores económicos de una región o un país” (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p. 153) Ahora bien, según teóricos de la administración de empresas, los emprendedores son aquellas “personas que se concentran incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos.” (Longenecker, 2012, p. 5) De esta misma forma, una oportunidad de emprendimiento es “una oportunidad económicamente atractiva y pertinente que crea valor para los compradores interesados y los usuarios finales.” (Longenecker, 2012, p. 7) Siguiendo en esta misma línea, las recompensas del espíritu emprendedor, según Longenecker (2012), son: riqueza financiera, es decir desarrollar un negocio rentable; satisfacción personal, o sea disfrutar de un modo satisfactorio de vivir; independencia, poder tomar sus propias decisiones de negocios; autorrealización, vía para contribuir a la comunidad y libertad, escapar de una situación indeseable. Cabe resaltar, que hay muchas tipologías de emprendedores, entre estas se encuentra la distinguida por emprendedores puros, que son quienes fundan su propio negocio incluyendo un producto o servicio nuevo para la sociedad. También hay emprendedores franquiciados quienes tienen una relación con otra empresa franquiciadora. Por otro lado hay emprendedores artesanos o empíricos y oportunos o quienes se han preparado para lograr manejar su propio negocio. (Longenecker, 2012, p. 16)

Otro punto necesario, es que “en el entorno empresarial global moderno, con el fin de conseguir el éxito, las empresas deben promover el talento y la creatividad de todos sus empleados” (Comeche, 2004) es importante saber cómo se puede transmitir ese conocimiento emprendedor del nivel individual al colectivo por esto “en la organización se deben crear las condiciones de liderazgo, actitudinales y conductuales propicias para confirmar la transmisión de ese espíritu empresarial desde el poseedor único e individual *-entrepreneur-* al poseedor

grupales y colectivos, -equipo de trabajo-, generando por tanto emprendedurismo colectivo.” (Comeche, 2004)

Toda la revisión del concepto de emprendedor, ha sido con el fin de entender que son los nuevos emprendimientos los que han nacido como iniciativas alternativas en las empresas y medios de comunicación tradicionales, es decir, el medio digital provee un lugar ideal, y a bajo costo, para los emprendedores y aquellos quienes han aprovechado el auge de la web con el objetivo de crear medios de comunicación nativos digitales. Además, un emprendedor o empresario, que cuenta con un medio de comunicación, es aquel que toma decisiones e implementa estrategias para fortalecer su empresa, tales como adoptar diversas y nuevas herramientas de internet. Asimismo, es aquel que ve oportunidades en el mercado para incluir la solución a una necesidad (en este caso la de los usuarios por la información y la comunicación) y poder recibir un beneficio económico a cambio de un producto o servicio que suple dicha necesidad. El emprendedor, es entonces quien vela por la salud económica de la empresa.

3.2.2 Estrategia de mejoramiento organizacional

El concepto de estrategia se puede usar en distintos contextos, en un inicio, se vinculó el concepto con el ámbito militar. “La palabra se deriva del término griego *strategos*, que proviene del ámbito militar. *Strategos*, se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el objetivo de lograr ciertas metas, que generalmente están asociadas con derrotar al enemigo.” (Tarziján, 2013, p. 29)

En el ámbito empresarial, para Porter en (Meléndez y Castilleja, 1997) “la estrategia fundamentalmente tiene que ver con cómo una compañía puede encontrar una posición única para sí misma en el mercado”. Entonces, la estrategia empresarial Tarziján M., J. (2013) se compone de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. La primera, se enfoca en aspectos tales como “de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, cuál es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de cada negocio en el mercado” (Tarziján, 2013, p.7). Por otro lado, “la estrategia corporativa se pregunta aspectos tales como cuáles debiesen ser los negocios en que participa y los límites verticales y geográficos que debiese tener la empresa” (Tarziján, 2013, p. 7).

A todo lo anterior, se le podría agregar que “la estrategia corporativa busca evaluar cuáles son los mecanismos para modificar el ámbito de la empresa (fusiones, alianzas,

contratos, franquicias, entre otros) y cuál es la mejor forma de coordinación de las diferentes actividades y negocios para lograr los objetivos de la empresa” (Tarziján, 2013, p.7).

Dicho esto, según explica Johnson (2008) las estrategias organizacionales deben estar encaminadas hacia el entorno interno y externo de la organización, ya que de esto depende el buen aprovechamiento que se da a las oportunidades que surgen en determinado momento de la vida. Por ejemplo, en el contexto actual resulta necesaria la supervivencia y el éxito para destacar entre los distintos modelos de negocio que ofrecen las organizaciones de un mismo sector, para ello se deben tener en cuenta los fundamentos de la capacidad estratégica, que se pueden definir como “adecuación y ajuste de recursos y competencias de una organización para que ésta pueda sobrevivir y prosperar” (Johnson, 2008, p. 115).

Cabe reconocer en este punto, que al trabajar sobre recursos y capacidades propias se puede llegar a desarrollar capacidades estratégicas que finalmente permitan a las organizaciones llegar a la meta: creación de ventajas competitivas. Para esto es necesario reconocer qué recursos (tangibles e intangibles) funcionan como una competencia umbral, las cuales son esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado; pero además de esto, hay que destacar cuáles son los recursos únicos que finalmente funcionan como diferencial en las competencias nucleares, entendiendo este tipo de actividades como aquellas que son difíciles de imitar y que además otras empresas del sector no pueden imitar.

La planeación estratégica, entonces:

Es un compromiso por parte de la dirección de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse de forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse; de decidir del desarrollo de nuevos productos qué negocios deberían adquirirse y cuáles venderse; y de establecer prioridades en la dirección. (Luther, 1985, p.10)

Así pues, “la planeación estratégica debe empezar con cada línea de productos, unidad comercial o lo que se denomina una UCE (Unidad Comercial Estratégica)” (Luther, 1985, p.10) entendiendo en ellas la combinación de ejercer el control mientras se fomenta el aprendizaje, para que de esta manera la estrategia logre establecer una dirección, con el fin de navegar con coherencia sobre lo que se espera para una organización.

La importancia en este punto según Porter (Meléndez y Castilleja, 1997) es crear una ventaja competitiva, es decir, no simplemente comprar una máquina efectiva únicamente de forma operacional que pueden comprar los demás sino “seleccionar formas diferentes de competir que los rivales. No mejores maneras, sino diferentes maneras. La esencia de la estrategia es correr una carrera distinta a la de la competencia. Si se corre la misma carrera, resulta muy difícil mantenerse a la cabeza hoy en día” (Meléndez y Castilleja, 1997). Por este

motivo, las organizaciones deben pensar en competencias nucleares que se puedan convertir en sus factores críticos de éxito para sobresalir con relación a la competencia; en este caso para los medios de comunicación, elegir aspectos sobresalientes en su lógica de producción puede alterar de manera positiva la manera en que esto se ve.

3.2.3. Creatividad

El término creatividad es como muchos de los términos anteriormente planteados, confuso. Además, “es muy reciente y tuvo que vencer resistencias conceptuales para ser aceptado” (Marín, 2011). Entonces, ante la dificultad de la definición de un solo concepto “proponemos identificar los puntos comunes más relevante entre los distintos enfoques de los autores” (Marín, 2011). Según Tatarkiewicz en Marín (2011) hay cuatro fases en la evolución del concepto, la primera “se caracteriza por la ausencia de creatividad en la filosofía, la teología y el arte durante casi mil años” (Marín, 2011); la segunda, “corresponde a los siguientes mil años en los que el concepto solo fue usado a la teología” (Marín, 2011); tercera, en el siglo XIX “cuando la palabra *creator* se incorpora exclusivamente a al lenguaje del arte” (Marín, 2011) y cuarto “coincide con el siglo XX y el desarrollo de teorías científicas sobre la creatividad” (Marín, 2011).

Según los autores, el concepto sigue siendo muy amplio y ambiguo, para esto se plantean dos dimensiones de la creatividad 1) “la creatividad como una capacidad” (Marín, 2011) y 2) “la creatividad como un proceso” (Marín, 2011).

Al mismo tiempo, otros conceptos importantes en este punto son el pensamiento divergente y el convergente que se definen como “operaciones que están relacionadas directamente con la creatividad, por un lado, el pensamiento divergente se encarga de generar nuevas ideas y el convergente requiere una solución correcta para la solución de un problema específico” (Solis & Zetina, 2017, p. 81). Asimismo, para el desarrollo creativo de las cosas también hay diversas herramientas, técnicas y métodos.

Por otro lado, según Marín (2011) algunas de las actitudes creativas más importantes son: voluntad y valor de asumir riesgos, perseverancia, curiosidad, pro-actividad, flexibilidad, aceptación del fracaso, versatilidad, entre otras. Según lo exponen Puccio, Mance, Barbero & Reali (2012) los elementos importantes para que un producto sea creativo son la novedad y la utilidad, sin estas características importantes no hay creatividad. Dicho esto, “muchos estudiosos coinciden en que la creatividad se compone de cuatro facetas: persona(s), proceso, entorno y producto. Aunque estas facetas tienen atributos discretos, influyen entre sí y, por lo

tanto, crean un sistema para el funcionamiento de la creatividad” (Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 33).

Ahora bien, el pensamiento creativo es “el que hace posible imaginar cosas y soluciones nuevas a los problemas” (Marín, 2011). Añadido a lo anterior, el proceso creativo “es un conjunto de acciones que permite modificar lo conocido o generar nuevas ideas a partir de asociaciones ya existentes” (Marín, 2011). Además, una actitud creativa es “la libertad de utilizar las capacidades propias y el modo en cómo hacerlo” (Marín, 2011).

De manera que, es importante recalcar que hay diversos mitos con respecto a la creatividad y las verdades son que “la creatividad no es un talento innato sino que es resultado de trabajo duro” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 27), “la creatividad no es solo para las artes si no que es útil en muchas áreas” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 28), “la verdadera creatividad no es de los niños, requiere años de experiencia” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 28), “la creatividad es la intersección de novedad y utilidad” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 30) y, finalmente, “la creatividad puede ser aprendida, enseñada y entrenada” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 30).

Es relevante conocer a fondo las bases del pensamiento creativo para que de esta manera las empresas puedan proponer soluciones innovadoras a sus problemas. En el caso de este proyecto, la creatividad está asociada con la recursividad y con la manera en que el liderazgo creativo puede ofrecer distintos enfoques a las líneas de producción dentro de un medio de comunicación, ya que conociendo el mercado (audiencias) se pueden proponer lógicas de producción útiles y que sean más efectivas al momento de producir contenidos.

3.2.4 Innovación

Hablar de emprendimiento, es casi imposible, sin relacionarlo con el término innovación. Chiavenato (2005, p. 4) dice que “ el emprendedor es la esencia de la innovación, haciendo obsoletas las viejas formas de hacer negocios” (Vásquez, 2015, P. 10) Es que “mediante la comprensión de la importancia de la innovación para el desarrollo empresarial, es de extrema necesidad que los directivos pongan en acción su espíritu innovador para que la organización pueda seguir siendo competitiva” (Vásquez, 2015, p. 11) con los cambios del siglo XXI “donde se vive, [por ejemplo] una gran revolución tecnológica” (Vásquez, 2015, P. 11).

La forma de crear valor ha cambiado,

La visión tradicional del crecimiento económico como la sumatoria de capital, trabajo, y conocimiento técnico se modifica en la sociedad del conocimiento en la que vivimos. Las ideas, como productos no rivales y de costo marginal cero, se incorporan en la ecuación de crecimiento. (Adenauer, 2016, p.271)

Lo que ocurre es que, según Adenauer (2016) la libre circulación de las ideas es importante para que se propicie un ambiente de emprendimiento e innovación, las ideas se han convertido en la materia prima de la mayoría de empresas. Es claro que “hoy se acepta que la innovación es la base incuestionable de la competitividad empresarial, y que también desempeña un rol importante en el aumento de la productividad en la medida que las organizaciones empresariales asimilan mejores prácticas” (Medellin, p. 9, 2013).

Aunque, “es cierto que la innovación siempre ha estado presente en la actividad humana, nunca había sido tan protagonista como lo es hoy para explicar el éxito en cualquier actividad empresarial.” (Sales & García, p. 27, 2008) Sobre las nociones de la innovación, la primera, “se basaba en que la empresa podría mejorar incrementalmente sus productos, sus procesos o ambos a la vez.” (Sales & García, p. 27, 2008) La segunda “más adelante, en la década de los ochenta, la innovación no provenía tanto de las ideas internas de la empresa como de los cambios tecnológicos.” (Sales & García, p. 30, 2008) Seguido a esto, “durante la década de los noventa, aparece la innovación disruptiva como una nueva manera de innovar.” (Sales & García, p. 31, 2008) y la innovación disruptiva “son innovaciones que cambian el producto y al mismo tiempo el modelo de negocio” (Sales & García, p. 36, 2008)

La innovación abierta, es un tipo de innovación “que ha tomado importancia en la actualidad, se ha convertido en un nuevo paradigma para organizar la innovación. Fue originalmente presentado por Chesbrough en su libro de 2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.*” (Bogers, Chesbrough & Moedas, p. 6, 2018) Este tipo de innovación se enfoca en que los directivos de las empresas deben usar ideas externas, como ideas internas. “De ahí que los modelos de innovación abierta se hayan convertido en parte integral de las estrategias de innovación y modelos de negocio de las empresas en los últimos años” (Chandra & Primo, p. 3, 2009). “Se ha pasado de una innovación en producto cerrada a una innovación abierta en productos y modelos de negocio” (Sales & García, p. 34, 2008).

Entonces, la competencia es uno de los factores que impulsan la innovación, “el ‘modelo neoschumpeteriano’, por ejemplo, destaca el papel de la competencia en el fomento de la innovación en función de la distancia que existe entre un país y la frontera tecnológica” (Chandra & Primo, p.14, 2009). La creatividad que es “la producción de ideas novedosas y útiles en cualquier área” (Marulanda, Correa & Mejía, 2009, p. 163). Por otro lado, hay que

distinguir los dos conceptos y tener en cuenta que los emprendedores al ser innovadores, poseen características necesarias para sobrevivir al dinamismo del mercado y que además “los emprendedores innovadores tendrán menor miedo al fracaso o mayor tolerancia al riesgo que los emprendedores imitadores” (Fuentelsaz & Montero, p. 16, 2015) o aquellos que su negocio comercializa un producto o servicio ya inventado por alguien más, es decir, quienes no incluyen innovaciones en su oferta.

La innovación,

Es cada vez más importante en los procesos de crecimiento económico, en la manera de enfrentar la crisis económica que se vive en la actualidad en el contexto de la globalización, y más aún en el proceso que conduce al desarrollo económico y al bienestar social. (Chandra & Primo, 2009) p. 3,.

De esta forma,

El desarrollo económico depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio, y es preciso subrayar que la estrategia de desarrollo tiene su importancia en términos de empleo y territorio, basados en factores económicos, sociales, culturales y territoriales. (Alburquerque, 2004 en Barragán y Ayaviri, 2017, p. 72).

Es que, “sin innovación en los procesos productivos, que eleven la productividad de las empresas, de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada nación, no habrá crecimiento” (Chandra & Primo, 2009, p. 3). En los países, “la estabilidad macroeconómica, la apertura de las economías y la estabilidad institucional son condiciones necesarias para generar innovación, pero distan de ser suficientes. Es necesario institucionalizar la innovación hacerla parte de la cultura privada y pública” (Adenauer, p. 11, 2016).

Por último, la importancia de la innovación en el desarrollo de las naciones hace que las empresas lleven a cabo un papel importante, porque son las encargadas de incluir, frecuentemente, innovaciones al mercado, aumentando la oferta de productos y servicios. (Schumpeter, 1934) en Fuentelsaz & Montero, (2015). Schumpeter, entonces, “identifica la innovación empresarial como un factor clave en el desarrollo económico. Su definición de emprendimiento se centra en nuevas combinaciones de comportamientos innovadores que se consideran encarnan el comportamiento empresarial: desarrollar productos nuevos e innovadores; proponer nuevas formas de organización; explorando nuevos mercados; introduciendo nuevos métodos de producción; buscando nuevas fuentes de suministros y materiales (Schumpeter, 1975)” (Davison, 2013) Es importante saber que “la innovación es el soporte del crecimiento actual y futuro, de ahí que crear un ambiente que favorezca la generación y difusión de ideas e innovaciones es prioritario para lograr un crecimiento sostenido que conduzca al bienestar social.” (Chandra & Primo, p. 4, 2009) Todo esto nos lleva

a apoyar el fundamento de que “innovar debe servir para mantener sostenidamente las ventajas competitivas que permiten sobrevivir a las empresas” (Sales & García, p. 28, 2008).

Las transformaciones que vive día a día el entorno son resultado de innovaciones. En síntesis, la innovación necesita que se incluya algo novedoso y útil. Este concepto es importante para la investigación debido a que a la luz de este se verá si en realidad los medios de comunicación han cambiado sus lógicas de producción y sus contenidos en el mundo digital. Porque es bien dicho en la actualidad que los medios han innovado al estar en la web, pero no está demostrado si se han incluido innovaciones en estos nuevos productos o si se ha cambiado de modo de distribución y formato.

3.2.5 Mercadeo

En cuanto a las estrategias de mercadeo que deben tener en cuenta los medios de comunicación, entendidos como organizaciones, es fundamental entender la definición del concepto. La RAE, lo caracteriza como el “conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor” (Pereira, 2015, p. 15).

Por su parte, Herrera (2013) define el mercadeo como

la actividad empresarial, proactiva, inteligente y dinámica donde el gerente debe romper paradigmas para aceptar que estas actividades traspasan al resto de la organización convirtiendo este departamento en el alma de la empresa debido a que allí surgen los datos e información relevante para poder realizar una toma de decisiones acertada.

Philip Kotler (2009) ha entendido que la sociedad actual vive enfrentándose a un periodo de cambios vertiginosos que son provocados por la crisis económica, el cambio climático, la evolución tecnológica, entre otros factores que han determinado cambios en la manera de concebir el mundo. Todos estos factores alteran el comportamiento de las empresas y de los consumidores implicando un replanteamiento en el concepto del mercadeo, la estrategia de mercadeo y la investigación de mercados. Por consiguiente, para él resulta prioritario conocer de manera detallada al cliente para poder satisfacer sus necesidades en cualquier tipo de servicio, pues si no se conoce y se perfecciona todo el tiempo un negocio va a estar destinado a su fracaso.

Otro aspecto que se vuelve relevante al momento de hablar de mercadeo, es la manera en la que se concibe el concepto, esto debido a que no se puede entender el mercadeo de hoy en día como el mercadeo de hace 30 años. El mercadeo incluye en sus raíces (y es algo que en la actualidad se mantiene) “la planeación de las ventas y la fuerza de las operaciones” (Vergara, 2018) entendiendo estos conceptos como el *core* de este departamento. Seguido de esto, se

puede entender que a través de las transformaciones que se han presentado en el mundo a nivel tecnológico y social, el mercadeo sigue manteniendo en esencia lo que se denomina las 4 P's del mercadeo,

Es Phillip Kotler, por el año 1970 en su clásico libro *Marketing Management*, quien establece la estructura de la mezcla de mercadeo consistente en las llamadas cuatro Ps por: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Desde esa fecha se ha venido tomando las cuatro Ps, como un dogma. (Pereira, 2015, 107)

En este punto, hay que entender que las medidas de las 4ps se han ido transformando hasta llegar al punto del progreso, es decir, antes se concebía la definición de plaza como el espacio físico en el cual se realizaba la distribución del producto o servicio, mientras que en la actualidad la definición de plaza ya no se limita únicamente a espacios físicos sino que por el contrario puede traspasar fronteras y entenderse desde el ámbito digital.

Abordando otras categorías del mercadeo, también resulta útil conocer lo que se entiende como deseos, necesidades y demandas para así poder plantear cuáles son las diferencias que existen entre estos conceptos. Para Kotler & Keller (2009) las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Un claro ejemplo de esto puede ser cuando tenemos hambre y necesitamos comer, sin embargo nuestro antojo no es por cualquier alimento, sino que se desea una marca en específico (Mc Donald's). Finalmente, las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago.

Por otra parte, uno de los mercadeos más importantes es el que ocurre después de la venta "Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios, que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás" (Pereira, 2015, p. 4) porque es menos costoso y es "es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles. (Pereira, 2015, p. 4), además, de que el voz a voz es importante en el posicionamiento de alguna marca.

Conviene subrayar en este punto, que el mercadeo, además de lo que se ha mencionado anteriormente, debe comprender nuevas realidades a las que se enfrenta sociedad gracias a la globalización. Estas realidades, como lo define Kotler & Keller (2009) tienen que ver con las tecnologías de la información en redes, la desregulación, la privatización, el aumento de la competencia, la convergencia industrial, la transformación de los minoristas, el poder de

compra del consumidor, la información que obtiene el consumidor y la resistencia del consumidor, de ésta manera, se puede vincular cualquier acto de la actualidad como mercadeo y es requisito entender de qué manera los roles han cambiado creando nuevas oportunidades que van atadas a una amenaza en específico, la competitividad y la necesidad de volverse único en medio de grandes industrias.

Uno de los tipos de mercadeo es el trade marketing. “Trade marketing se define como operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor” (Pereira, 2015 p. 103).

Los encargados del mercadeo en un medio de comunicación son quienes se encargan de todas esas estrategias de comunicación, de distribución, de promoción o publicidad y de precio. Es decir, formas de diferenciarse con la creciente competencia en el mercado. Entonces, son personajes importantes en las lógicas de producción del medio, pues resulta fundamental estudiar el medio desde este departamento porque se debe saber si ha cambiado la forma en la que hacen el mercadeo ahora en digital y cómo se hacía en análogo. En este punto, el marketing digital se vuelve vital para una organización que usa este medio, como lo es un medio de comunicación. Además, es importante porque los encargados del mercadeo crean e implementan las estrategias que se realizan para llegar correctamente a la mente del consumidor y miden qué tan buenas son estas.

4. Marco Contextual

Con el fin de entender la manera en que las lógicas de producción han transformado la creación de contenidos en Colombia, este proyecto ha elegido dos medios de comunicación que permiten hacer explícita dicha transformación. El presente apartado describe las características de dichos medios y, además, justifica por qué fueron elegidos para el análisis de esta investigación.

En primer momento se hablará de la Revista Javeriana, un medio de comunicación que tiene 85 años en el mercado; fue fundada en 1933 por el Padre Félix Restrepo quien la definió como “un espacio consagrado a la difusión de la cultura y el pensamiento”, lo cual se ha mantenido con el pasar de los años, logrando un diálogo extendido desde la Universidad hacia el mundo donde se ofrece un espacio de debate y análisis de los temas más relevantes para Colombia, Latinoamérica y el mundo.

Revista Javeriana cuenta con una circulación continua. Todos los años se publican diez ediciones (enero-febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre-diciembre) los cuales se dedican a la investigación y profundización de temas de la actualidad, con ello cuentan con invitados expertos en las distintas temáticas quienes le dan vida al contenido central de la publicación, incluso generan debate y proponen espacios para el diálogo entre el lector y el contenido.

En cada edición, este medio pretende llevar a cabo su misión cultural y académica, la cual expresa la necesidad de servir como mediador entre las ciencias sociales y los problemas nacionales y mundiales, y entre los académicos y los empresarios. En efecto, esto permite una línea editorial sólida en la cual es notoria la preocupación del medio por reformas del Estado, coyunturas sobre la paz y el conflicto, las alternativas sociales, la cibercultura y la globalización.

En cuanto al público objetivo, este medio cuenta con suscripciones en el exterior y en todo el país, le apunta a estudiantes y profesionales del sector académico y empresarial quienes demuestran interés por la revista, debido a que es entendida como fuente de consulta permanente por su alto nivel de credibilidad.

Ahora bien, el segundo medio elegido fue Directo Bogotá, medio de comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana que hace parte de la Facultad de Comunicación y Lenguaje, específicamente, de la Carrera de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, en Bogotá, Colombia. Directo Bogotá nace en 2002 y tiene 17 años como medio impreso. A partir del año 2015, cuando incursionó en la web, incluyó “un nuevo diseño más visual,

dinámico e interactivo que apuesta por el formato digital con una plataforma que integra todos los lenguajes de la web, así como los formatos clásicos del periodismo y de las nuevas narrativas” (Directo Bogotá, s.f.), todo esto sin dejar de lado a Directo Bogotá Revista que, según el medio de comunicación, enfrenta nuevos desafíos con el fin de no desaparecer del mercado y mantenerse en constante diálogo con la plataforma.

Directo Bogotá se ha caracterizado por ser una escuela de formación donde los estudiantes de la Universidad son los que generan contenido, tanto para el medio análogo como para el digital. Su objetivo intenta posicionar un punto de encuentro de todos los lenguajes y de todas las miradas a la ciudad, al país y al mundo. Es así que en cada publicación “las noticias, crónicas y reportajes, videos, fotografías, audios e infografías presentados en Directo Bogotá son realizadas por estudiantes de la Carrera de Comunicación Social, bajo la dirección de los profesores buscando la articulación de los distintos cursos, de esta manera el proceso de enseñanza se convierte en una experiencia que acerca el estudiante a la realidad” (Directo Bogotá, s.f.). Las asignaturas que son relevantes para dicho ejercicio son del énfasis de periodismo, fotoperiodismo, infografía, radio, periodismo audiovisual, crónica televisiva, documental y periodismo digital.

La plataforma digital es un espacio donde se permite hacer un trabajo colaborativo, innovador y crear contenido desde la perspectiva de las inquietudes de los estudiantes en un escenario de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, Directo Bogotá Digital nació de la preocupación por “un nuevo público que consume contenidos digitales y (...) por las historias no contadas por los grandes medios” (Directo Bogotá, s.f.). De modo tal que la población objetivo de este medio son los habitantes de la ciudad de Bogotá, puesto que su objetivo es contar la ciudad desde todos los ángulos “recorriendo sus calles y parques, recogiendo las voces de la gente, pero experimentando con los lenguajes y la construcción de un nuevo periodismo multimedia en la era digital” (Directo Bogotá, s.f.).

Con todos los cambios e incursiones que ha realizado el medio, hoy por hoy, cuentan con Directo Bogotá Noticias, Directo Bogotá Televisión, Directo Bogotá Radio, Directo Bogotá Revista y Directo Bogotá Transmedia: una plataforma complementaria a DirectoBogotá.com que aloja contenidos de tipo interactivo; la idea es poder contribuir a ella de manera significativa y generar un espacio que permita innovar y crear a partir de otros lenguajes, otras plataformas y otros soportes.

Para sintetizar, “Directo Bogotá, se convierte en una plataforma integrada de Ciberperiodismo donde el alumnado puede ejercitarse profesionalmente como periodista

multimedia, además de construir nuevas narrativas interactivas periodísticas y de no-ficción, periodismo de datos y periodismo transmedia” (Directo Bogotá, s.f.).

En conclusión, estos medios son claves para esta investigación, debido a sus características similares en cuanto al modelo de negocio. En ambos casos es evidente el apoyo financiero por parte de la Universidad, sin embargo, es importante destacar que ambos se encuentran en un momento de transición donde buscan la inmersión en nuevos mercados sin perder su esencia y sin apuntarle a posibles cambios drásticos. Además, los dos medios son escuelas de aprendizaje donde la educación es un elemento fundamental. Ahora bien, el reto es reconocer qué ha cambiado dentro de sus lógicas de producción desde lo tradicional hacia lo digital al implementar nuevas estrategias y de qué manera dichas estrategias están teniendo un impacto —positivo o negativo—dentro de cada organización.

Otro elemento clave, implica que los dos medios de comunicación cuentan con unas características específicas en su difusión sobre lo análogo y lo digital, pues uno de ellos nació durante la transición tecnológica (Directo Bogotá) mientras que el otro empezó desde lo tradicional (Revista Javeriana). El análisis de estos factores permitirá un estudio profundo para poder destacar aspectos específicos en cada modelo de negocio.

5. Marco metodológico

Partiendo del propósito de esta investigación, donde se busca describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos a través de su lógica de producción en la construcción de contenidos, se hará uso de diversas herramientas que permitirán esclarecer a través de teorías sustentadas académicamente y del trabajo de campo estos supuestos planteados que se fundamentan en la transformación digital. A partir de Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta indagación por conocer y describir las lógicas de producción de las organizaciones se realiza con un enfoque cualitativo que busca “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.11). Así pues, el enfoque cualitativo es ideal para este proyecto, debido a que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 358), ya que la idea es analizar desde la perspectiva de cada una de las personas involucradas en el fenómeno de cambio tecnológico.

Además de lo mencionado anteriormente, resulta pertinente mencionar que en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, en donde las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo; incluso, se hace un análisis de las personas que estudia desde el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.

Ahora bien, es importante mencionar nuevamente que los dos medios de comunicación elegidos para el desarrollo de este trabajo cuentan con unas características específicas que los vuelven atractivos para la investigación, Revista Javeriana y Directo Bogotá son medios que tienen difusión en lo análogo y en lo digital, sin embargo, el segundo de ellos nació durante la transición tecnológica mientras que el primero empezó desde lo tradicional. El análisis de estos factores permitirá un estudio profundo para poder destacar aspectos específicos en cada modelo de negocio.

5.1. Método

Diseño etnográfico.

A partir del objetivo que busca describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación universitarios a través de su lógica de producción, es fundamental poner en práctica un diseño etnográfico donde “el investigador debe hacer una inmersión total en el

ambiente” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 367) teniendo en cuenta que en esta inmersión se pueden utilizar diversas herramientas para recabar datos sobre el contexto y completar las descripciones, como entrevistas y revisión de documentos.

A lo largo de esta investigación, se pretende entablar relaciones con distintas personas dentro de los medios de comunicación (Revista Javeriana y Directo Bogotá) donde se pueda extraer información relevante que facilite el análisis del sector de las comunicaciones a partir de la llegada y la popularización de Internet, partiendo del hecho de que en la industria de las comunicaciones se ha dado paso a un fenómeno llamado “revolución digital”.

Ahora bien, los medios de comunicación tradicionales en Colombia (de prensa, radio y televisión) han cambiado de espacio para distribuir sus contenidos por una nueva y diferente plataforma que provocaría abarcar más audiencia, lo que no es claro es si las lógicas de producción detrás de ello han sido alteradas y de igual manera se han enfrentado a una serie de modificaciones para poder transmitir eficientemente su mensaje.

Cabe resaltar, que lo cualitativo se ha caracterizado por una concepción de la realidad por medio de un sistema de signos que “se opone al formalismo instrumental frente a lo cuantitativo, proclamando un intuicionismo que no se somete a la tarea necesaria del desciframiento de estructuraciones simbólicas” (Delgado & Gutiérrez, 1999, p. 72), pues es claro que en esta investigación más allá de encontrar estadísticas exactas sobre lo que ha pasado en la industria, resulta relevante entender específicamente a qué hechos se han enfrentado Revista Javeriana y Directo Bogotá para ajustar sus dinámicas de producción con respecto a la revolución.

En este punto es importante agregar que no hay cabida para un enfoque cuantitativo en este proyecto de investigación, ya que este enfoque es “un conjunto de procesos donde no se puede evitar ningún paso” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4) y se caracteriza por ser “secuencial y probatorio” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4), es decir es un marco donde no se permite modificar lo establecido desde antes de salir a trabajo de campo, por lo cual se limitaría la flexibilidad que necesita esta investigación. También, en el enfoque cuantitativo se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4) lo contrario a lo que busca esta exploración a medida que se desarrolla el trabajo de campo.

5.2. Técnica

Es en el enfoque cualitativo de la investigación donde se utilizan “técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 9). Para ello, la manera de rastrear este problema de investigación desde el trabajo de campo, necesitará de la técnica de entrevista semiestructurada.

La entrevista cualitativa es “más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa” (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010 en Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Puntualmente, la entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 403). Una de las características más importantes de la entrevista cualitativa es que “pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.407).

Algunos factores importantes a saber de la entrevista cualitativa, es que en esta técnica de recolección de información no están determinados ni el principio, ni el final claramente estructurado, el orden de las preguntas se modifica de acuerdo a cómo vaya respondiendo el entrevistado, las respuestas van guiadas a encontrar experiencias, el contexto es de gran importancia y se busca encontrar respuestas del entrevistado en su lenguaje natural. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.403 y p. 404).

Para el caso de esta investigación, se ha elaborado un cuestionario que se fragmenta según las categorías definidas en el marco conceptual, de manera que por cada categoría se busca espiar la mayor cantidad de información, según las experiencias, que hayan sido vivenciadas por los entrevistados. Sin embargo, cabe resaltar que en la muestra no todos los sujetos son iguales, por lo cual ha sido necesaria la creación de tres cuestionarios en donde las preguntas se acomodan a los conocimientos y el campo de acción dentro de la organización de cada uno de los entrevistados. Esta información será expuesta en el desarrollo del procedimiento del trabajo de campo en un siguiente apartado.

Como ya se había mencionado anteriormente, la forma de esta entrevista es semiestructurada, por ende, el cuestionario puede ser transformada a medida que desarrolle una conversación con el entrevistado, en este sentido, el principal interés es la conexión entre las preguntas abiertas generadoras de conversación y la información de experiencias reales presentadas en la cotidianidad laboral de la población. Del mismo modo, las preguntas se

encuentran redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, las cuales abarquen el recorrido conceptual establecido en el capítulo teórico.

5.3. Instrumento: cuestionario de entrevista

Según lo anterior, en el tránsito de esta investigación es indispensable conocer la estructura de los dos medios en los cuales se centra este proyecto, pues de esta manera se logrará recabar información suficiente desde distintos campos dentro de la organización. El presente apartado, explica el tipo de instrumento que se utilizará en el desarrollo del proyecto con el fin de conseguir la medición más acertada en el análisis de resultados. Desde fenómenos sociales, el *cuestionario* se convierte en una herramienta que logra abarcar el planteamiento del problema y sus distintas hipótesis a través de preguntas abiertas.

En otras palabras, el cuestionario se entiende como un conjunto de preguntas con relación a las variables que se van a medir y se fundamenta en la inquietud inicial y objetivo de la investigación. De este modo, se ha estructurado un cuestionario cualitativo con un conjunto de preguntas que responden al objetivo general, pensadas desde el marco conceptual y las categorías que lo componen (medios de comunicación, medios de comunicación análogos, medios de comunicación digitales, modelo de negocio, estrategia, emprendimiento, creatividad y mercadeo). Todo esto con el propósito de explorar hipótesis a partir de la realidad de dos medios de comunicación en Colombia en la transición análogo-digital. Las preguntas serán de tipo abiertas dirigidas a situaciones que ayuden a recolectar información para cada una de las categorías importantes de este estudio. Las preguntas abiertas son necesarias por la naturaleza del estudio ya que “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 220)

Tras analizar los medios, a lo largo del trabajo de campo se han definido cargos fundamentales que brindarán información relevante dentro de cada una de las categorías del cuestionario, esto para poder obtener entrevistas que sean completas y le den paso al análisis de un cúmulo de información detallada. Resulta fundamental evitar preguntas dicotómicas y que no se basen en experiencias y anécdotas, debido a que el fuerte de la entrevista se basa en aquellos hechos que diferencian un modelo del otro.

Ahora bien, esta investigación contará con tres tipos de población (estratégico, administrativo y operativo) las cuales serán explicadas en los siguientes apartados. Para cada

tipo de población se ha desarrollado una versión del instrumento, ya que cada uno de estos grupos cuenta con características particulares por los cargos que ocupan en la organización.

La población estratégica, está compuesta por aquellas personas que ocupan cargos gerenciales o estratégicos y de toma de decisiones dentro del medio de comunicación. Por ejemplo, las autoridades de la Universidad, la Junta Directiva; los gerentes, administradores, managers o CEO; los directores o los miembros del Consejo de Redacción. La población administrativa, es aquella que hace labores de organización y funcionamiento comercial de la empresa. En este caso, los cargos son, ventas, impresión, mercadeo, finanzas. Por último, el tercer grupo es la población operativa quienes son aquellas personas fundamentales para la operación y el rendimiento de la empresa, son quienes están involucrados en la creación del producto final: periodistas, editores, diseñadores, etc.

5.3.1. Instrumento población - nivel estratégico del medio de comunicación.

Este tipo de cuestionario tiene un énfasis para las personas que ocupan las cabezas de los medios, es decir, que conocen de toda la operación y que dictan la misión, las estrategias y los planes que sigue el Medio. En este tipo de instrumento están incluidas todas las categorías que rigen esta investigación.

Instrumento - guía de entrevistas a profundidad población nivel estratégico
Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Comunicación social - Administración de empresas
Trabajo de Grado
Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales

Objetivo: describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos a través de su lógica de producción en la construcción de contenidos.

Fecha:	Duración:
Entrevistadora:	Lugar:

Permite que la información recolectada de esta entrevista sea usada únicamente para fines académicos

SI__ NO__

Nombre: _____

Edad o rango de edad: _____

Cargo y breve descripción: _____

Duración en el cargo: _____

Tiempo en la organización: _____

Rotación en la organización: Sí _____ NO _____

Medios de comunicación

1. ¿Consideras que hay diferencia en el contenido que se publica en lo análogo y en lo digital? ¿En qué casos específicos les ha pasado?
2. ¿De qué manera manejas temáticas que van en contra de tus valores? por ejemplo, si eres una persona que está en contra del aborto y toca hacer un reportaje sobre esta temática.
3. ¿Como hemos visto, ha habido distintos cambios tecnológicos que afectan la industria ¿Hacia dónde crees que está el futuro de la profesión y las empresas periodísticas?
4. ¿Qué está pasando al interior del consejo de redacción, cómo se hacen las cosas?
5. Ahora, ¿cuál es tu percepción sobre el consejo de redacción?

Medios de comunicación análogo

1. Explicado a través de un ejemplo ¿Qué entiendes por análogo?
2. Nos podrías contar cómo se construía una noticia cuando el medio de comunicación solo era análogo, es decir cómo se hacía cuando no existía lo digital.
3. Cuando la inmediatez, velocidad, ritmos eran diferentes ¿cómo era la producción de contenidos en general?
4. ¿Qué características deben ser tenidas en cuenta para expresar un contenido de manera análoga?
5. Como sabemos, en los medios de comunicación tradicionales la ampliación de las historias requiere tiempo y hay que lograr que el lector se conecte con la historia para que espere el siguiente ejemplar y le haga seguimiento a la temática. Por esto, nos gustaría saber ¿de qué manera se hace el seguimiento de la noticia?
6. ¿Cómo es la participación e interacción de las audiencias con los contenidos publicados en los medios de comunicación tradicional?
7. ¿De qué manera fomenta un medio de comunicación análogo la interactividad con la audiencia? Podrías darnos un ejemplo.
8. ¿Qué consecuencias tiene que los contenidos en un medio análogo no se transmitan de manera inmediata?

Medios de comunicación digital

1. ¿Cómo es el proceso de realización de una nota digital?
2. ¿Considera usted que han cambiado los contenidos que producen los medios de comunicación por lo digital? ¿por qué?
3. ¿Qué características específicas se tienen en cuenta para expresar contenido en lo digital que sean diferentes a lo análogo? Ejemplos
4. ¿Crees que han cambiado los géneros o formatos para producir los contenidos en lo digital?

5. ¿Cómo se hace para llegar correctamente a la audiencia en la era digital (teniendo en cuenta el ruido que hay alrededor)? Memes, medios informales, todos son periodistas.
6. ¿Cómo 'lucha' el medio en cuanto al acceso a fuentes confiables si en internet abundan las *fake news*?
7. Hablando de *fake news*, ¿cómo enfrentan este fenómeno? es decir, ¿por qué la gente les cree y confía?
8. ¿Crees que las plataformas digitales destruyen acontecimientos de manera rápida?
9. Podrías darnos un ejemplo específico de lo que consideras más diferente en la actualidad a como se hacía en lo análogo

Modelo de negocio

1. ¿De qué manera se proyecta la empresa en un futuro? ¿Cuál es su objetivo, misión y visión?
2. ¿Cómo es el organigrama dentro de la organización y de qué manera se distribuyen los recursos? (Humanos, técnicos, espacios y financieros). ¿Es diferente lo plasmado en el papel a la percepción del trabajador?
3. ¿Consideras que la revolución tecnológica ha cambiado la manera en la que ustedes se organizaban? ¿Cómo cambió?
4. ¿Cuál es la identidad que tiene el medio y cómo esto crea valor en la sociedad?
5. ¿Qué es lo que hace diferente a este medio con otro que cuenta con características similares?
6. ¿En qué situaciones han tenido que replantearse?

Estrategia

1. ¿De qué manera el consejo de redacción ha tenido que hacer una implementación de nuevos recursos para un mercado que lo necesita porque también cambió?
2. ¿Qué los mueve a sobrevivir como medio de comunicación?
3. ¿Cómo se inicia una estrategia o plan de cambio? ¿Cómo lo llevan a cabo? Por ejemplo estuvimos en una clase donde lo que hacíamos era lluvias de ideas o analizar el entorno y la competencia, etc.
4. ¿De qué forma hacen la planeación para alcanzar los propósitos u objetivos del medio? ¿Cómo es el proceso?
5. ¿Cómo analizan el entorno en el que se mueven? ¿para qué?

Emprendimiento

1. Como hemos venido hablando, estamos inmersos en un entorno cambiante en la actualidad por eso queremos saber ¿Cómo es el paso a paso para iniciar proyectos con ideas nuevas, es decir, qué parámetros son tenidos en cuenta para la formulación?
2. ¿Qué proyectos han emprendido que hayan cambiado las lógicas de producción?

Creatividad

1. ¿Consideran que la variedad de formatos y creatividad en los contenidos entregados está relacionada con más aceptación en la audiencia? ¿Por qué?
2. ¿En algún punto de la producción de contenidos lo novedoso y útil se define como una capacidad importante de los periodistas o simplemente no le dan relevancia?
3. Volviendo un poco sobre la cadena de producción y la construcción de equipos, ¿Consideran la creatividad cómo un factor fundamental dentro de un medio de comunicación?

4. ¿Existen lineamientos o está definido institucionalmente un cargo exclusivo para abordar aspectos de novedad y/o creatividad?

Mercadeo

1. ¿Qué entiende por mercadeo?
2. Los proyectos que se inician en el medio de qué manera han cambiado a partir de las variables promoción, precio, plaza y producto.
3. ¿Se puede decir que factores de la audiencia (como ubicación geográfica, nacionalidad e ideología) han transformado la manera de transmitir el mensaje? (Contenidos especializados, por ejemplo) ¿Qué estrategias han surgido a partir de eso?
4. ¿Recuerdas alguna situación en las que se haya evidenciado buenas y malas prácticas, es decir, que el resultado haya sido positivo y negativo?

5.3.2. Instrumento población - nivel administrativo del medio de comunicación.

Este cuestionario va enfocado a aquellas personas que hacen parte de áreas administrativas del medio de comunicación, tales como ventas, finanzas, Recursos Humanos. Es significativo hacer esta distinción ya que la población del nivel administrativo puede no saber información técnica o práctica de la construcción de la información periodística, por lo que no necesariamente hay profundidad en preguntas sobre categorías como medio de comunicación análogo y digital o lógicas de producción.

Instrumento - guía de entrevistas a profundidad población nivel administrativo
Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Comunicación social - Administración de empresas
Trabajo de Grado
Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales

Objetivo: describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos a través de su lógica de producción en la construcción de contenidos.

Fecha:	Duración:
Entrevistadora:	Lugar:

Permite que la información recolectada de esta entrevista sea usada únicamente para fines académicos

SI__ NO__

Nombre: _____

Edad o rango de edad: _____

Cargo y breve descripción: _____

Duración en el cargo: _____

Tiempo en la organización: _____

Rotación en la organización: Sí _____ NO _____

Medios de comunicación

1. ¿Consideras que hay diferencia en el contenido que se publicaba en los medios de comunicación para la época análoga y en lo digital?
2. Como hemos visto, ha habido distintos cambios tecnológicos que afectan la industria ¿Hacia dónde crees que está el futuro de la profesión y las empresas periodísticas?

Medios de comunicación digital

1. ¿Considera usted que han cambiado los contenidos que producen los medios de comunicación por lo digital? ¿por qué?

Modelo de negocio

1. ¿De qué manera se proyecta la empresa en un futuro? ¿Cuál es su objetivo, misión y visión?
2. ¿Cómo es el organigrama dentro de la organización y de qué manera se distribuyen los recursos? (Humanos, técnicos, espacios y financieros). ¿Es diferente lo plasmado en el papel a la percepción del trabajador?
3. ¿Consideras que la revolución tecnológica ha cambiado la manera en la que ustedes se organizaban? ¿Cómo cambió?
4. ¿Cuál es la identidad que tiene el medio y cómo esto crea valor en la sociedad?
5. ¿Qué es lo que hace diferente a este medio con otro que cuenta con características similares?
6. ¿En qué situaciones han tenido que replantearse?

Estrategia

1. ¿De qué manera el consejo de redacción ha tenido que hacer una implementación de nuevos recursos para un mercado que lo necesita porque también cambió?
2. ¿Qué los mueve a sobrevivir como medio de comunicación?
3. ¿Cómo se inicia una estrategia o plan de cambio? ¿Cómo lo llevan a cabo? Por ejemplo estuvimos en una clase donde lo que hacíamos era lluvias de ideas o analizar el entorno y la competencia, etc.
4. ¿De qué forma hacen la planeación para alcanzar los propósitos u objetivos del medio? ¿Cómo es el proceso?
5. ¿Cómo analizan el entorno en el que se mueven? ¿para qué?

Emprendimiento

1. Como hemos venido hablando, estamos inmersos en un entorno cambiante en la actualidad por eso queremos saber ¿Cómo es el paso a paso para iniciar proyectos con ideas nuevas, es decir, qué parámetros son tenidos en cuenta para la formulación?

2. ¿Qué proyectos han emprendido que hayan cambiado las lógicas de producción?

Creatividad

1. ¿Consideran que la variedad de formatos y creatividad en los contenidos entregados está relacionada con más aceptación en la audiencia? ¿Por qué?
2. ¿En algún punto de la producción de contenidos lo novedoso y útil se define como una capacidad importante de los periodistas o simplemente no le dan relevancia?
3. Volviendo un poco sobre la cadena de producción y la construcción de equipos, ¿Consideran la creatividad cómo un factor fundamental dentro de un medio de comunicación?
4. ¿Existen lineamientos o está definido institucionalmente un cargo exclusivo para abordar aspectos de novedad y/o creatividad?

Mercadeo

1. ¿Qué entiende por mercadeo?
2. Los proyectos que se inician en el medio de qué manera han cambiado a partir de las variables promoción, precio, plaza y producto.
3. ¿Se puede decir que factores de la audiencia (como ubicación geográfica, nacionalidad e ideología) han transformado la manera de transmitir el mensaje? (Contenidos especializados, por ejemplo) ¿Qué estrategias han surgido a partir de eso?
4. ¿Recuerdas alguna situación en las que se haya evidenciado buenas y malas prácticas, es decir, que el resultado haya sido positivo y negativo?

5.3.3. Instrumento población - nivel operativo del medio de comunicación.

Para la población de nivel operativo está enfocado un instrumento más técnico. Es decir, esta población en su gran mayoría son periodistas o editores, quienes conocen mucho sobre las lógicas de producción y cómo han sufrido o no cambios en la era tecnológica. Aunque, no necesariamente dicha población está vinculada con la gestión administrativa o estratégica del medio, por lo cual, al nivel operativo se le realizan algunas preguntas introductorias sobre modelo de negocio, estrategia, emprendimiento, etc. Sin embargo, el gran componente radica en la construcción de los contenidos.

Instrumento - guía de entrevistas a profundidad población nivel operativo

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Comunicación social - Administración de empresas

Trabajo de Grado

Estrategias innovadoras en medios de comunicación análogos y digitales

Objetivo: describir el modelo de negocio de dos medios de comunicación colombianos a través de su lógica de producción en la construcción de contenidos.

Fecha:	Duración:
Entrevistadora:	Lugar:

Permite que la información recolectada de esta entrevista sea usada únicamente para fines académicos

SI__ NO__

Nombre: _____

Edad o rango de edad: _____

Cargo y breve descripción: _____

Duración en el cargo: _____

Tiempo en la organización: _____

Rotación en la organización: Sí _____ NO _____

Medios de comunicación

1. ¿Consideras que hay diferencia en el contenido que se publica en lo análogo y en lo digital? ¿En qué casos específicos les ha pasado?
2. ¿De qué manera manejas temáticas que van en contra de tus valores? por ejemplo, si eres una persona que está en contra del aborto y toca hacer un reportaje sobre esta temática.
3. Como hemos visto, ha habido distintos cambios tecnológicos que afectan la industria ¿Hacia dónde crees que está el futuro de la profesión y las empresas periodísticas?
4. ¿Qué está pasando al interior del consejo de redacción, cómo se hacen las cosas?
5. Ahora, ¿cuál es tu percepción sobre el consejo de redacción?

Medios de comunicación análogo

1. Explicado a través de un ejemplo ¿Qué entiendes por análogo?
2. Nos podrías contar cómo se construía una noticia cuando el medio de comunicación solo era análogo, es decir cómo se hacía cuando no existía lo digital.
3. Cuando la inmediatez, velocidad, ritmos eran diferentes ¿cómo era la producción de contenidos en general?
4. ¿Qué características deben ser tenidas en cuenta para expresar un contenido de manera análoga?
5. Como sabemos, en los medios de comunicación tradicionales la ampliación de las historias requiere tiempo y hay que lograr que el lector se conecte con la historia para que espere el siguiente ejemplar y le haga seguimiento a la temática. Por esto, nos gustaría saber ¿de qué manera se hace el seguimiento de la noticia?
6. ¿Cómo es la participación e interacción de las audiencias con los contenidos publicados en los medios de comunicación tradicional?

7. ¿De qué manera fomenta un medio de comunicación análogo la interactividad con la audiencia? Podrías darnos un ejemplo.
8. ¿Qué consecuencias tiene que los contenidos en un medio análogo no se transmitan de manera inmediata?

Medios de comunicación digital

1. ¿Cómo es el proceso de realización de una nota digital?
2. ¿Considera usted que han cambiado los contenidos que producen los medios de comunicación por lo digital? ¿por qué?
3. ¿Qué características específicas se tienen en cuenta para expresar contenido en lo digital que sean diferentes a lo análogo? Ejemplos
4. ¿Crees que han cambiado los géneros o formatos para producir los contenidos en lo digital?
5. ¿Cómo se hace para llegar correctamente a la audiencia en la era digital (teniendo en cuenta el ruido que hay alrededor)? Memes, medios informales, todos son periodistas.
6. ¿Cómo 'lucha' el medio en cuanto al acceso a fuentes confiables si en internet abundan las *fake news*?
7. Hablando de *fake news*, ¿cómo enfrentan este fenómeno? es decir, ¿por qué la gente les cree y confía?
8. ¿Crees que las plataformas digitales destruyen acontecimientos de manera rápida?
9. Podrías darnos un ejemplo específico de lo que consideras más diferente en la actualidad a como se hacía en lo análogo

Modelo de negocio

1. ¿De qué manera se proyecta la empresa en un futuro? ¿Cuál es su objetivo, misión y visión?
2. ¿Consideras que la revolución tecnológica ha cambiado la manera en la que ustedes se organizaban (organigrama)? ¿Cómo cambió? ¿Es diferente lo plasmado en el papel a la percepción del trabajador?

Estrategia

1. ¿De qué manera el consejo de redacción ha tenido que hacer una implementación de nuevos recursos para un mercado que lo necesita porque también cambió?
2. ¿Qué los mueve a sobrevivir como medio de comunicación?
3. ¿Cómo se inicia una estrategia o plan de cambio? ¿Cómo lo llevan a cabo? Por ejemplo estuvimos en una clase donde lo que hacíamos era lluvias de ideas o analizar el entorno y la competencia, etc.

Emprendimiento

1. Como hemos venido hablando, estamos inmersos en un entorno cambiante en la actualidad por eso queremos saber ¿Cómo es el paso a paso para iniciar proyectos con ideas nuevas, es decir, qué parámetros son tenidos en cuenta para la formulación?
2. ¿Qué proyectos han emprendido que hayan cambiado las lógicas de producción?

Creatividad

1. ¿Consideran que la variedad de formatos y creatividad en los contenidos entregados está relacionada con más aceptación en la audiencia? ¿Por qué?
2. ¿En algún punto de la producción de contenidos lo novedoso y útil se define como una capacidad importante de los periodistas o simplemente no le dan relevancia?

3. Volviendo un poco sobre la cadena de producción y la construcción de equipos, ¿Consideran la creatividad cómo un factor fundamental dentro de un medio de comunicación?
4. ¿Existen lineamientos o está definido institucionalmente un cargo exclusivo para abordar aspectos de novedad y/o creatividad?

Mercadeo

1. ¿Qué entiende por mercadeo?
2. Los proyectos que se inician en el medio de qué manera han cambiado a partir de las variables promoción, precio, plaza y producto.

5.4. Muestra

Después de adentrarse en la organización y socializar con varias de las personas que trabajan dentro del medio, se conoce que el número de entrevistados serán 14, una persona por cada uno de los cargos o áreas representativas para esta investigación. Esta cifra, permite cubrir el fenómeno completo y entender a profundidad los patrones, ritos, experiencias y valores de cada grupo que hace parte de los Medios de Comunicación. Añadido a lo anterior, la muestra será una *muestra de casos tipos*, ya que este tipo de muestra permite analizar las experiencias o significados de las personas involucradas en el fenómeno.

Ahora bien, teniendo en cuenta las diferencias planteadas por los autores entre la muestra cualitativa y la muestra cuantitativa resulta fundamental entender de qué manera se debe realizar la elección de la muestra, ya que esta cumple con condiciones específicas dependiendo del enfoque de la investigación. Para el caso cualitativo, la muestra “se determina durante o después de la inmersión inicial, se puede ajustar en cualquier momento, no es probabilística y no busca generalizar los resultados”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 383) De manera que la muestra es definida como el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre las cuales se recolectarán los datos.

En definitiva, para llevar a cabo esta investigación, el grupo de personas que compone la muestra se conforma de trabajadores de dos medios de comunicación universitarios: Revista Javeriana y Directo Bogotá. Cada uno de ellos tendrá una selección de las personas más acertadas para estudiar en trabajo de campo y realizar un análisis exploratorio de una realidad, de manera que el rango de población estará dispuesto entre siete y nueve personas —por cada organización— que ocupen cargos representativos y que, además sean de interés para el desarrollo del proyecto por el organigrama dispuesto en el medio de comunicación. Personas que representen las labores más importantes del medio: periodistas, practicantes, editores, miembros del Consejo de Redacción, etc. Al contar con estos *participantes o testigos directos* de los cambios que ha presentado la empresa con respecto a la tecnología, la información será

más detallada y se podrán establecer conversaciones que abarquen lo tradicional y la revolución digital.

5.5. Desarrollo del procedimiento

Una vez planteado el objetivo y el desarrollo del marco conceptual, esta investigación llevó a cabo la recolección de la información o trabajo de campo, para el cual se destinaron los meses de marzo y abril de 2019, esto con el objetivo de realizar las entrevistas pertinentes a la población objetivo, la cual se delimitó a personas con cargos representativos en cada una de las poblaciones de los medios de comunicación, para un total de 14 respuestas finales. Las personas elegidas trabajaron, o actualmente lo hacen, en alguno de los medios de comunicación en estudio.

Según lo anterior, uno de los criterios para elegir a los entrevistados fue tener o haber tenido alguno de estos cargos: director, miembro del Consejo de Redacción, miembro de la Junta Directiva, periodista, editor, diseñador, practicante, comercial (Revista Javeriana), administrativo.

Como el procedimiento de esta investigación lo exige, en la primera semana de marzo, antes de aplicar el cuestionario, se realizó la prueba piloto del instrumento con un periodista de nivel estratégico, que es el nivel donde se aplica el cuestionario completo, para proceder a hacer las correcciones pertinentes con el fin de validar el instrumento y poder aplicarlo en la población objeto de estudio de este proyecto.

En las siguientes semanas se realizaron entrevistas, por ejemplo, con la editora de Revista Javeriana, la gerente de Revista Javeriana, el director de la plataforma Directo Bogotá, el director de la revista Directo Bogotá, los miembros pertenecientes al Consejo de Redacción de Directo Bogotá y a la Junta Directiva de la Revista Javeriana para lograr el objetivo cuatro entrevistados agendados por semana y 14 en cuatro semanas.

El procedimiento para contactar y entrevistar a la población objetivo se realizó, primero, con la creación de una base de datos con la información de los distintos contactos pertenecientes a los medios de comunicación y, segundo, con el acercamiento vía correo, teléfono y/o presencial.

Ahora bien, las actividades logísticas realizadas para lograr las entrevistas, fueron explicar el objetivo de las entrevistas y el trabajo de grado, agendar las citas y organizar el mejor horario y lugar para la entrevista. Lo anterior, aseguró en gran medida la calidad de las respuestas en la aplicación del instrumento.

Al aplicar la herramienta, cada entrevista duró en promedio de 40 minutos a una hora y aunque era presenciada por las dos investigadoras era aplicada por una sola persona, para mejorar la efectividad en el proceso. Seguido de la aplicación del instrumento, se realizaron las transcripciones de las 14 respuestas para dar paso a los resultados y el análisis de estos mismos.

6. Resultados

A continuación, presentamos los resultados encontrados sobre el modelo de negocio de los dos medios de comunicación elegidos para este proyecto, Revista Javeriana y Directo Bogotá, a su vez, cómo sus lógicas de producción se han transformado a través de la generación de contenidos. La representación de los resultados se realizará en una matriz donde se esquematizan las respuestas encontradas en el trabajo de campo y serán confrontadas con las categorías de análisis que revisten el marco conceptual de esta investigación.

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a 14 miembros de las diferentes áreas de funcionamiento de dichos medios, con el fin de cubrir los cargos estratégicos, administrativos y operativos respecto a la transición entre lo análogo y lo digital, principal planteamiento de esta investigación.

Ahora bien, este proyecto presentará sus resultados a través de una matriz que implica la relación entre las categorías y los niveles de las poblaciones (estratégico, administrativo, operativo) de cada uno de los medios (Directo Bogotá y Revista Javeriana) con el fin de representar las respuestas en tendencia y los puntos diferenciales para encontrar lo que piensan los diversos niveles al respecto de cada categoría del marco conceptual. Esto con el fin de ilustrar en paralelo la información encontrada, en la misma categoría de los diferentes medios, y darle paso a la discusión final de manera descriptiva y comparativa. Esta información, salió de un primer ejercicio de rejilla que compilaba las similitudes y novedades de cada de cada uno de los participantes en el trabajo de campo, por cada una de las áreas de cada medio de comunicación.

000	Número de entrevistado
RJ	Revista Javeriana
DB	Directo Bogotá
M	Mujer
H	Hombre
-E	Estratégico
-A	Administrativo
-O	Operativo

Revista Javeriana

CATEGORÍAS	Estratégico	Administrativo	Operativo
Medios de comunicación	<p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se encuentra que los medios análogos tienen una forma diferente de entenderse y pensarse que lo ocurrido en los medios de comunicación digitales.</p> <p>—Se desarrolla un creciente interés por la transformación de los medios, ya que dependen de las exigencias de las nuevas generaciones. De ahora en adelante, los medios de comunicación van a tener más énfasis en realidades digitales.</p> <p>—Se entiende que lo análogo no se va a dejar a un lado, no van a morir estos medios, aunque algunos ya hayan desaparecido.</p> <p>—Se han hecho progresos considerables gracias a la revolución digital, pues esta provoca una transformación cultural en la forma en que se consumirán los contenidos.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Existe una tendencia sobre la diferencia entre la profundidad con la que se manejan los temas en lo digital y en lo análogo.</p> <p>—Se encuentra que lo que debe prevalecer en los medios de comunicación es la relevancia de mantener informadas a las personas compartiendo distintos puntos de vista.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—A diferencia de otro miembro de la población, la producción de información y contenidos es diferente en un medio que nace digital y en otro que se está transformando hacia la web.</p> <p>—Otra persona indicaba que los contenidos de la revista física y de la plataforma digital debían ser iguales.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El contenido que se publica en el portal web es el mismo que se maneja para la revista física.</p> <p>—Para RJ en este nivel es indispensable la responsabilidad que se tiene con la audiencia, para que la información sea completa y aborde múltiples versiones de un mismo hecho.</p> <p>—Todos los medios análogos deben tener una parte digital.</p> <p>—Es indispensable conocer los lenguajes y la manera de conversación con el lector.</p> <p>—Las redes sociales son más amigables y deben invitar a la audiencia a que interactúe con el medio digital y análogo.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Son los anunciantes quienes necesitan que exista lo digital porque permite cercanía con el público.</p> <p>—Aunque en los medios de comunicación digitales hay inmediatez, en los medios tradicionales hay un buen trabajo de investigación y análisis.</p>
Medios de comunicación análogo	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se entiende que los medios de comunicación análogos tienen que tener mayor visión de lo que quieren para poder seguir sobreviviendo a los retos que se enfrentan.</p> <p>—Se conoce que un medio físico o análogo es un medio que tiene la lecturabilidad mucho más amplia o dura más tiempo que cualquier otro medio.</p> <p>—Se encuentra que en este tipo de medios la información que se tiene es la que ya se publicó y no se puede agregar más sino hasta la siguiente edición.</p> <p>—Se ha establecido que lo que tiene que hacer el medio análogo es revisar, saber y estar pendiente de que su público sí está teniendo lo que quiere y sí está contento con lo que tiene para no desaparecer.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—A diferencia de los medios de comunicación digitales, los medios tradicionales van acompañados de más herramientas en su proceso de producción.</p> <p>—Se considera que los medios análogos tienen algunas características como tener más imágenes, llevar menos contenido y ser más amigables con el medio ambiente.</p> <p>—Se ha prestado escasa atención a los</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El medio impreso enriquece a las personas. Cuenta con un proceso que dice muchas cosas del producto final, pero que tiende a desaparecer, porque las generaciones van cambiando y se adaptan a otras condiciones.</p> <p>—Se percibe que en un medio análogo, como la revista, todavía hay unos métodos muy tradicionales en la producción de sus contenidos. Se realizan varias pruebas de impresión para conocer detalles que posiblemente no se visualizan en la pantalla.</p> <p>—Para producir contenido impreso se requiere imprenta, impresiones, medios más físicos, ya que es diferente la manera en que se consulta. Por ejemplo, ahorita un material físico no circula tan fácil como uno digital.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—A diferencia de lo que pasa con los medios digitales, cabe resaltar que las ediciones impresas generan emoción en las personas porque son atractivas visualmente. Se cree que siempre que hay una edición especial de algo las personas esperan coleccionar el recurso físico.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se presenta una tendencia de que lo análogo no morirá, sin embargo, es necesaria una transformación por factores como el reciclaje y el costo del proceso de impresión.</p> <p>—RJ, en este nivel, usa varias impresiones de prueba para ultimar detalles para la versión final, por eso el proceso de impresión es muy enriquecedor.</p> <p>—En lo análogo hay un interés que destaca características visuales sobre el contenido digital.</p> <p>—Se presta atención a que las imágenes en los medios de comunicación análogos deben ser acordes a lo que el artículo cuenta y no funcionar como relleno, siempre teniendo presente que los temas de la revista deben tener perdurabilidad para el lector.</p>

	<p>altos costos que requiere una publicación en físico.</p> <p>—Se sostiene que los contenidos y la publicidad de una publicación análoga se comportan de forma diferente que en lo digital.</p> <p>—Algunos de los retos que viven hoy en día los medios físicos es el poco hábito de lectura que tienen los colombianos.</p> <p>—Aunque los medios tradicionales están en peligro, mientras las generaciones antiguas subsistan el documento físico va a tener mucha importancia.</p>		
<p>Medios de comunicación digital</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Los medios de comunicación de ahora en adelante van a tener más énfasis en realidades digitales debido a que las nuevas generaciones son netamente digitales</p> <p>—Los medios se deben transformar para darle al consumidor lo que les gusta y necesita.</p> <p>—Se conoce que la audiencia de RJ son los egresados Javerianos, en esta población hay generaciones digitales.</p> <p>—Se desarrolla un creciente interés por llevar a cabo la transformación digital.</p> <p>—Se sostiene que en lo digital el contenido debe ser más fresco para leer que lo físico.</p> <p>—Una revista que cuenta con versión digital debe ofrecerle más al lector. No basta con subir a la web lo mismo que hay en la revista física. Es necesario ampliar la información.</p> <p>—Se define que los navegantes de internet y las redes sociales se caracterizan por la curiosidad, es por esto que los medios deben escribir para que el lector sienta curiosidad sobre lo que se publican.</p> <p>—La tecnología hace que todo sea inmediato y se cambie el tema rápido.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se ha prestado escasa atención a la parte digital de RJ, debido a que hoy por hoy depende de la página de la Universidad y sus lineamientos.</p> <p>— En la actualidad, lo digital de la revista es únicamente el PDF lo que limita varias acciones y afecta la publicidad</p> <p>—En lo digital se puede hacer uso de diversas herramientas amigables como videos, podcast, streaming, publicidad y audiovisual.</p> <p>—Las noticias en lo digital se destruyen en el momento en que no tienes más que anunciar.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Lo digital permite que se haga periodismo a través de redes sociales como Facebook donde se puede impactar a varias personas.</p> <p>—En la actualidad, y con la tendencia de cuidado al medio ambiente y el papel, las personas prefieren tener bibliotecas de forma digital y no análoga (además por el espacio que ocupan).</p> <p>—En RJ para que la gente se acerque a lo digital se ha generado una estrategia a través de entradillas en Facebook, de esta manera el lector quiere ingresar a la página y conocer de qué trata el artículo.</p> <p>—Hay una tendencia que habla de que en lo digital debe ser cuidadoso con el lenguaje.</p> <p>—Aunque en lo digital las personas no se pueden captar a través de textos muy largos, ahora se usa el video, el podcast, internet, Youtube y redes sociales para contar información extensa.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Los miembros de esta categoría perciben que cuando una revista ya tiene todo digitalizado, el proceso de producción es más sencillo.</p> <p>—Los medios de comunicación digitales ahorran papel y son amigables con el medio ambiente, evitan algunos procedimientos y tienen más alcance a nivel internacional, ya que se pueden leer en cualquier plataforma.</p> <p>—En los medios de comunicación digital, para la producción de contenidos y la obtención de la información ya no es obligatorio reunirse con la fuente. Para hacer entrevista se puede usar Skype o distintos chats.</p> <p>—Se habla de que en los medios digitales está todo el contenido de forma tangible a través de medios ofimáticos o sistemas y eso lleva un diseño que se hace a partir de sistemas especializados y se publica</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El problema que se presenta con los medios digitales es que muchas veces se pierde la calidad de la información por el afán del click.</p> <p>—En estas plataformas es importante contar con información llamativa y real pero que atraiga al público lector.</p> <p>—Con lo digital, las herramientas han cambiado, pero en esencia los formatos de presentar una noticia siguen siendo iguales por su esencia.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se tiene en cuenta que en estos medios, el lenguaje es el elemento más significativo, porque a través de él se consigue atraer a los lectores, por ello es clave aparecer en buscadores.</p>

		dependiendo el medio que se escoja (audiovisual o texto). Hoy hay muchos tipos para representar la información, pero siempre va a estar mediada por los lineamientos del sistema que se escoja.	
Modelo de negocio	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se observó que los miembros de esta población califican a RJ como una revista emblemática de la Universidad.</p> <p>—Se evidencia que la revista comparte con la Universidad los principios, valores, misión y visión; es decir, se mantiene una misma cultura organizacional.</p> <p>—Se desarrolla un creciente interés porque el medio ha permanecido 86 años funcionando en el mercado. Esto la convierte en patrimonio.</p> <p>—Se establece que el modelo de negocio de RJ se basa en compartir contenidos de actualidad, tendencias sociales y políticas, para funcionar como un mecanismo de comunicación entre los javerianos y lo que sucede en el entorno.</p> <p>—La Empresa y fundación Revista Javeriana es en principio autosostenible.</p> <p>— La gerencia ha prestado escasa atención a problemas financieros.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—RJ ha tenido una constante evolución de imágenes, contenido, publicidad, colores, diseño, letras, títulos y portadas.</p> <p>—Se encontró que la estructura organizacional de RJ tiene que adaptarse a las nuevas realidades del mercado y cambiar de lo tradicional a una estructura orgánica.</p> <p>—La estructura se compone del área estratégica, el área administrativa y una pequeña área editorial.</p> <p>—No se ha prestado suficiente atención al recurso humano, ya que este es limitado y cada trabajador cumple diversas funciones.</p> <p>—En la Junta Directiva de RJ se discute la realidad general de la publicación, mientras que en la gerencia se estudia la gestión de producción.</p> <p>—El Consejo de Redacción de la Revista funciona de forma básica con la Junta Directiva por eso se mantiene una línea académica.</p> <p>—El medio no cuenta aún con su propio portal digital y depende de la página de la Universidad, eso hace que no se desarrollen estrategias digitales.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se conoce que la revista es una publicación que nace en la Universidad Javeriana, su dirección se respalda en una Junta Directiva compuesta por varios miembros asociados a la Universidad. Luego está la gerente de la Revista que cuenta con un departamento de comercial, departamento de diseño y edición y por último está el departamento encargado de la fase digital.</p> <p>—RJ es la única revista de divulgación, de carácter universitario que se ha publicado ininterrumpidamente durante 86 años lo que hace que tenga un valor histórico y aporte a la sociedad.</p> <p>—El modelo de negocio de la revista es ser una fundación, a partir de esto se puede entender que las personas que comparten su conocimiento lo hacen de manera voluntaria, no se concede ningún pago por ello, caso contrario de otros medios de comunicación.</p> <p>—La Junta Directiva de la Revista en algunas ocasiones proporciona expertos en diversos temas que son elegidos en una reunión al iniciar el año.</p> <p>—Cuando la Junta Directiva no brinda los expertos, el trabajo periodístico aumenta, se conoce que trabajar con ellos en el Consejo de Redacción a veces es limitante para el medio por la falta de disponibilidad y porque hay temas que ellos no manejan y desde el medio toca buscar por otro lado quién ayuda o quién puede manejar los artículos.</p> <p>—Los contenidos de la Revista se enfocan en 1) divulgar iniciativas de pequeños emprendedores a nivel nacional a las que no se les da visibilidad y 2) no son contenidos especializados con una sola temática.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—La Revista empezó un proceso de digitalización para lo que debe digitalizar un archivo patrimonial e histórico (revista física) de más de 86 años que necesita una digitalización diferente (equipos particulares y técnicas particulares).</p> <p>—El Consejo de Redacción de la Revista Javeriana está fijado pero no funciona como debería ser.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Revista Javeriana es un medio de comunicación que lleva 86 años en el mercado y no hay intención de que el proyecto se acabe.</p> <p>—El objetivo de la empresa es abrir espacio para que las personas que hayan estado en la Universidad puedan contar al mundo lo que hacen, siempre abordando la información desde distintas aristas.</p>

		<p>—La Junta Directiva define temáticas y línea editorial, sin embargo, a nivel de contenidos son la editora y la practicante las que constituyen la Revista.</p> <p>—El modelo de negocio de la página web, a futuro debe ser vender los números históricos de manera individual por su riqueza histórica.</p>	
Estrategia de mejoramiento organizacional	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se observa que las estrategias de transformación están ligadas específicamente con las exigencias de las nuevas generaciones que empiezan a hacer parte del entorno comunicacional. El lector cambia, por esto RJ está implementando la estrategia del cambio a lo digital.</p> <p>—Se desarrolla un creciente interés porque la página web funcione como complemento de la versión física. Las personas van a poder leer lo físico y ampliar la información con el recurso digital, teniendo en cuenta que la revista física no va a morir porque hay mucha gente que le gusta.</p> <p>—Se evidencia que RJ está trabajando en la plataforma, en cinco meses estará lista, pero el lanzamiento será en el 2020, para ese año no van a estar en la página de la Universidad como ahora sino mediante un link en esa página que redirecciona al nuevo portal web.</p> <p>—Se encuentra que dentro de los avances se podrán incluir anagramas y hologramas debido a que no se sabe lo digital cuánto tiempo durará porque ya entrarán otras tecnologías.</p> <p>—Se evidencia que un planteamiento relevante es la suscripción a la revista, ya que esta también debe cambiar y ajustarse a las necesidades de los usuarios.</p> <p>—Se está montando dentro de la revista un mini-comité editorial interno (la periodista, la pasante en periodismo, la diseñadora, la gerencia y el auxiliar administrativo), la idea es que haya alguien de publicidad para hablar sobre cómo se está dando el tratamiento al tema, acompañado de entrevistas y visitas permanentes de la junta directiva.</p> <p>—A futuro hay que apuntarle a que la Revista se mantenga sola, para eso hay que revisar qué cambios se pueden hacer con la parte gerencial y la junta. Es necesario hacer una investigación de mercados que soporte los cambios que se van a implementar.</p> <p>—Se espera que la página web sea más ágil y ofrezca todo lo de un medio digital impactante, completo y que guste.</p> <p>—Desde la gerencia se planea que al digitalizarse cambie la forma de</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se requiere una combinación entre lo impreso y lo digital, a partir de ahí se encuentra un equilibrio entre lo inmediato y la investigación.</p> <p>—Se considera la neutralidad de la información como factor indispensable en la estrategia del medio de comunicación.</p> <p>—Se tiene pensado, entre los miembros de la Revista, formar un Consejo específico para no convocar a los miembros de la Junta porque es complicado, más bien hacerla internamente para fijar unas temáticas más claras, unas formas de buscar, una forma de contactar a la gente, para saber qué temáticas se quieren y cómo se van a desarrollar.</p> <p>—La página web también es un salto muy grande porque implica cambiar todo el modelo de negocio como lo han pensado de tener que pasar de una suscripción física a empezar a vender la digital.</p> <p>—Se entiende como necesidad el proceso de digitalización, pero para poder hacerlo primero hay que organizar y saber qué se tiene; hay que inventariar, entonces ahí surge el cargo de archivo histórico.</p> <p>—Se esperaba que el proyecto de la página web en octubre estuviera listo, pero hay que contar con la Universidad para una serie de equipos y estructura, entonces para este año, debido a los tiempos propios de proceso, no va a salir.</p> <p>—Se deben hacer cambios lentos para buscar un público más joven.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se tiene el gran proyecto de pasar la revista a digital, se ha pensado en un blog pero hasta ahí va la idea por ahora.</p> <p>—De pronto a mediano o largo plazo se piense en producción audiovisual, que se puedan producir entrevistas que se suban a la página o un poco más de comunicación en tiempo real con el usuario a través de las redes sociales.</p> <p>—Entraron muchas personas jóvenes a trabajar en el medio, entonces sí había una serie de problemas de adaptabilidad, y es normal, se acaba</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Es necesario partir de lo digital para llegar a otros lugares, entonces el primer paso es realizar un análisis de la audiencia porque no es algo que se pueda hacer empíricamente, muchas veces lo que uno cree que va a funcionar no funciona. El público, e Internet en general, se comportan de manera diferente todos los días.</p>

	<p>contenido, se le incluya movilidad con hipervínculos, videos y publicidades en banner. Estos cambios llevan a repensar la revista, aunque hasta el momento lo único sobre lo que hay claridad es que está obligada a cambiar y dentro de los próximos cinco años tienen que estar aplicándose las estrategias innovadoras.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Para algunos miembros del medio de comunicación, la estructura organizacional también debe crear las funciones que requiere una revista totalmente digital y se le debe dar más prioridad a la parte editorial (ingenieros en sistemas, diagramadores digitales, marketing digital, logística para la distribución de manera digital).</p>	<p>de empezar, pero digamos eso es lo que quieren ir ajustando y entendiendo para modernizar un poco la cosa.</p> <p>—Hay una serie de cambios gerenciales, se está pensando, y de hecho, se hizo un primer sondeo de benchmarking para saber qué están haciendo las otras revistas en este ámbito.</p> <p>—Las revistas se quieren vender individuales y/o por temáticas, dándole autonomía al lector.</p>	
<p>Emprendimiento</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Hay una tendencia en esta población que habla de la necesidad de un plan de cambio, que tiene que iniciar por hacer un análisis del entorno, del mercado y hacia dónde va el consumo.</p> <p>—Se observa que en el medio no se ha brindado la discusión sobre la creación de ideas que rompan esquemas, pero se han dado algunos intraemprendimientos tales como el mini-consejo editorial y la nueva página web que tenga autonomía.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se encuentra una diferencia sobre que para los planes de emprendimiento se debe analizar aspectos como la suscripción de la revista, qué revistas se están quedando en inventario, cuántas revistas son de promoción, si las promociones se disminuyen, cuál es el precio de fabricación de la revista escrita en físico y demás costos.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Emprender no es fácil porque se debe obedecer a los intereses del público lector y es por eso que se ha creado la parte del archivo histórico, porque parece relevante, desde la revista, que la gente conozca cómo ha sido la transformación.</p> <p>—Se encuentra que RJ es un medio de comunicación que tiene 86 años en el mercado y sus lógicas se han transformado a través de sus anunciantes, sus textos, su tipo de letra y su esencia como tal.</p> <p>—Se pretende poner la revista en un formato digital que se entienda y que tenga un buen montaje, solo que esos proyectos toman tiempo porque son 10 números por año.</p> <p>—Los intraemprendimientos son difíciles porque se hace lo que se puede con los recursos limitados que tiene el medio.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se emprendió el hecho de realizar un consejo editorial interno, que hace parte de unos cambios que se van a ir dando en la empresa, lo difícil es que la gente no está acostumbrada al cambio.</p> <p>—Los cambios se tienen que implementar porque se notan líneas muy claras a nivel de producción de contenidos y los usuarios hablan sobre lo que les hace falta.</p> <p>—RJ tomó mucho más tiempo del que necesitaba para emprender un cambio, la transformación se dio porque surgió la necesidad de que la revista se volviera digital.</p> <p>—Se trata de encaminar el cambio de momento, se cuenta con unas reuniones muy frecuentes para discutir los diferentes proyectos que se tienen, si alguien tiene una idea se la presenta al grupo y se discute sobre cómo se va a hacer eso.</p>	<p>DIFERENCIAS</p> <p>—hay una diferencia en cuanto a que la revista como tal no ha emprendido grandes proyectos. Lo único ha sido la creación de una nueva sección (javerianos por el mundo) que ha permitido llegar a otros públicos, a jóvenes que les llame la atención el tema.</p>

		<p>—La ventaja de que sean pocos miembros es que no hay que discutir mucho las cosas en aprobación.</p> <p>—La Universidad tiene un laboratorio de diseño y se quiere hacer cursos a través de técnicas que tienen, por ejemplo, <i>brainstorming</i>.</p> <p>—Lo que se sabe hasta ahora es que el público lector es mayor y eso implica que hay una serie de cosas que no se pueden cambiar drásticamente porque no tienen la misma adaptabilidad que tiene una persona mucho más joven.</p> <p>—El cargo de coordinadora del archivo histórico es un nuevo proyecto. Es la primera vez que hay alguien en este cargo.</p>	
Creatividad	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Si la revista sigue así será un medio más y se acaba, pero necesita ir acompañada de elementos creativos e innovadores, como entrevistas en video de los futuros entrevistados entre otros, que le llame la atención a su audiencia.</p> <p>—La revista debe cambiar e innovar desde la página web o la aplicación que va a tener de manera propia.</p> <p>—Los periodistas son quienes realmente van a dar el cambio y el proceso innovador en los nuevos medios de comunicación.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Los contenidos creativos han sido los especiales, la visita del Papa, el mundial, las elecciones o los 85 años. Especiales que a la gente le gusta porque son momentos históricos y hay aceptación en la audiencia.</p> <p>—Se ha prestado escasa atención a la columna religiosa que se suspendió y a la gente le gustaba, se puede agregar una sección cultural sobre lo que pasa en Bogotá, todo esto le llama la atención a la audiencia.</p> <p>—Las innovaciones y cambios tienen que ser paulatinamente para no molestar al lector.</p> <p>—Un factor importante es que en RJ no hay cargos que tengan que ver con creatividad sino que lo hacen todos, últimamente se ha abierto un espacio para ideas creativas, se discuten entre todo el equipo y no según el punto de vista de una sola persona.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—A la gente, y al público en específico, le gusta cuando ve algo novedoso y se sienten atraídos.</p> <p>—En la revista cada quien es creativo a su manera, si hay unos límites a nivel de diseño y demás, entonces los artículos tienden a ser cortos, hay límite de palabras y hay auto límites por profesionalismo.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se encuentra que dentro del medio las ideas no vienen de un mismo lugar, sin embargo, también se debe escuchar a los lectores. Ellos también cuentan sobre qué temas les gustaría leer más.</p>
Mercadeo	<p>TENDENCIAS</p> <p>—En RJ, y en todas las empresas, nunca es suficiente el mercadeo que se hace. Siempre se tiene que revisar, planificar y crear estrategias, debido a que el consumidor es quien marca la última pauta.</p> <p>—Hoy en día el mercadeo es importante</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Se entiende el mercadeo es como la serie de formas, maneras, estrategias en que respondes a las necesidades de un usuario.</p> <p>—Para que haya una buena práctica de mercadeo se necesita correlación entre ambas partes (lo análogo y lo</p>	<p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se encuentra que RJ no invierte mucho en mercadeo, porque debe conseguir sus propios recursos. No se puede hacer una gran campaña como Coca-Cola.</p>

	<p>porque los medios de comunicación tienen que estar pendientes de quién es su usuario, quién es su lector y su público porque el cliente de RJ va transformándose.</p> <p>—La gente joven es más visual y los adultos más auditivos, eso debe marcar la pauta en los contenidos.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—El medio no cuenta con ningún canal para medición de audiencias, porque la página de la Universidad no lo permite, solo se puede escuchar a los suscriptores o el anunciante cuando compran un paquete. El mercadeo permitiría venderle al lector únicamente las ediciones en las que está interesado.</p> <p>—Los esfuerzos de RJ se deben enfocar en marketing digital.</p> <p>—La revista hace estrategias pensando en las 4 ps del mercadeo: 1) El precio no se elige de acuerdo a los costos porque se sube de más, sin embargo se puede vender por unidades y hay que tener en cuenta las donaciones. 2) El producto tiene que estar rediseñado todo el tiempo 3) La plaza debe abrir el objetivo e ir más allá de la Javeriana y Bogotá, entrar a nuevos canales.</p> <p>—Una buena práctica de mercadeo, que ya hace la Revista, es mantener el producto renovado y actualizado en la actualidad de quién la lee.</p>	<p>digital), ya que en la redacción de cada texto debe haber algo atractivo que llame al usuario hacia la otra plataforma.</p> <p>—Hay que aprovechar los distintos números que se han escrito, porque si hay un tema del que ya se ha hablado se puede invitar al lector a que vuelva a la revista y que se genere una interacción en el mismo medio.</p> <p>—RJ pretende implementar estrategias de promoción, visibilización de marca, posicionamiento de marca a través de distintas prácticas que permitan reconocer al público lector.</p> <p>—Desde la Revista se acude mucho al nombre, la postura, el prestigio y la historia que tiene la Universidad a nivel nacional para mejorar su percepción por parte de los usuarios.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Se realiza una buena práctica de mercadeo que consiste en volver a la Feria del Libro, pero ahora con <i>merchandising</i>, es la primera vez que se hace esa estrategia con productos y dependiendo de la suscripción que compre el usuario se da un obsequio para atraer a la gente (mochila, termo, kit de cocina) y dar visibilidad a la Revista.</p> <p>—Hoy la gente piensa en RJ y lo asocia con la Universidad, es necesario que la gente sepa que no es solo la Universidad sino que es la Universidad en diálogo con el mundo.</p> <p>—En cuanto al tema de publicidad, ahorita están en tiempo de armar la visibilidad de las temáticas, fijar grupos específicos dentro de ese mercado y obtener contenidos puntuales para ese segmento.</p> <p>—Se debe hacer un estudio de mercado para entender las necesidades de los usuarios-clientes y así saber qué quieren, qué necesitan, cómo lo quieren, para que con esta información se responda a esas necesidades a partir del contenido.</p> <p>—Se espera que se puedan vender ejemplares individuales y por temáticas.</p> <p>—Con las modificaciones se busca estipular un valor por suscripción corporativa que es particularmente para las empresas y las bibliotecas.</p>	
--	--	---	--

Directo Bogotá

CATEGORÍAS	Estratégico	Administrativo	Operativo
Medios de comunicación	TENDENCIAS	TENDENCIAS	TENDENCIAS

<p>—DB se crea como una escuela de formación para estudiantes en donde deben prevalecer los temas éticos.</p> <p>—En DB no hay una transformación de lo analógico a lo digital, simplemente hay un nuevo medio que se llama DB y que responde a toda la producción de contenidos digitales y multimedia.</p> <p>—Se encuentra que la esencia del periodismo no debe cambiar, la esperanza no está en la tecnología. La tecnología lo que hace es facilitar, generar flujos, generar nexos, habrá tiempo de mejorar la calidad y permitir la participación de las audiencias.</p> <p>—Los medios se van adaptando a nuevas lógicas y circunstancias, eso conlleva a concebir el periodismo de actualidad, el periodismo de análisis y el periodismo de interpretación.</p> <p>—En las lógicas de producción editorial no debería haber diferencias porque una historia, en cualquiera de las dos plataformas, sigue exigiendo lo mismo: rigurosidad, contraste de fuentes, multiplicidad de voces, una investigación profunda, una escritura clara, es decir, toda esa labor periodística debe estar presente en una y otra.</p> <p>—Los medios de comunicación periodísticos y escritos tienen que volverse, y ofrecer, contenido de calidad superior.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Para el medio no es interesante promover el morbo que se está repitiendo las malas prácticas de los medios tradicionales. Lo más importante para DB es imponer buenas prácticas.</p> <p>—Las siguientes fases se constituyen de un sistema de medios, entonces ya no basta con el impreso sino que se complementa de la plataforma digital.</p> <p>—No se puede descansar el oficio y la profesión del comunicador en los dispositivos y los cambios tecnológicos, eso llevaría al fracaso.</p> <p>—Se encuentra que los contenidos de las dos plataformas (física y digital) deben ser diferentes.</p>	<p>—Todas las tecnologías han provocado cambios en el periodismo y los medios de comunicación.</p> <p>—Los medios no se pueden acabar porque siempre han buscado reinventarse y así debe seguir siendo.</p> <p>—Los medios de comunicación necesitan adaptarse a nuevas dinámicas sin perder su esencia.</p> <p>—Los periodistas tienen la labor de formarse en esas, o tener esas nuevas capacidades, para poder abordar temas y contarlos con nuevas narrativas que se están dando.</p> <p>—DB no quiere hablar de la actualidad en cuanto a la inmediatez sino más relacionado con la historia.</p> <p>—Se encontró que para esta población, el impreso se demora un día en salir mientras que por supuesto la radio, la televisión, el internet se demoran máximo una hora lo que obliga a lo físico a cambiar la forma en la que se presenta el contenido para competir contra los demás medios.</p> <p>—Las empresas periodísticas que no saben qué hacer con el cambio tecnológico morirán.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Para contar historias es necesario saber que los formatos no han cambiado porque son una especie de híbrido, lo que se necesita es adaptar las formas tradicionales a nuevas formas de contarse, pero no quiere decir que ahora la crónica esté cambiando y que vaya a nacer un nuevo género de crónica.</p> <p>—La diferencia entre lo que se publica en la Revista y en el portal es muy marcada y está delimitada, tienen líneas editoriales distintas y están divididas.</p> <p>—Las rutas son uno de los contenidos convergentes que salen en los dos medios.</p> <p>—La construcción de noticia no cambia con las nuevas tecnologías sino en la forma en la que se entiende la noticia y la forma en la que se difunde.</p> <p>—La diferencia entre lo analógico y lo digital no cambia la forma cómo se construye noticia sino puede que cambie la forma en la que se entiende la noticia y la forma en la que se difunde ese contenido.</p> <p>—Hay temas que son más para la tribuna de análisis, pero también hay temas que finalmente son positivos en el sentido de que también permiten generar una fuente de análisis de contexto profundo en el debate robusto que estamos teniendo gracias a lo digital.</p>	<p>—DB es hecha por estudiantes, hay profesores que dan vía libre al estudiante para que proponga el tema y hay profesores que ponen un tema general.</p> <p>—DB es una escuela donde hemos sacado al campo laboral excelentes periodistas que hoy en día cuentan con cargos importantes en medios de renombre en el país.</p> <p>—Se debe tener en cuenta que en DB como medio de comunicación universitario no se pueden publicar ciertas temáticas sensibles.</p> <p>—En el medio permiten que los estudiantes elijan los temas, el problema es la calidad y que el tema sea acorde con los valores de la revista.</p> <p>—Los medios en crisis deben apostarle a contar historias que la gente quiera comprar.</p> <p>—La producción de contenidos es: escoger el tema, investigar, jerarquizar la información, plasmar y convertir la información en algo que aporte.</p> <p>—Se puede tratar el mismo tema en analógico o en digital, pero lo que cambia es la forma en que se presenta</p> <p>—No se debe pasar el mismo contenido de lo que se hizo en un medio al otro porque son formas distintas de leerse.</p> <p>—El lenguaje en los dos medios tiene que ser diferente.</p> <p>—Nunca se alcanza la objetividad en los medios de comunicación, pero se intenta. DIFERENCIAS</p> <p>—La primicia ya no importa porque es el mismo ciudadano quien da la información.</p> <p>—En los consejos de redacción se habla de qué se está haciendo en la Revista impresa y los contenidos de la plataforma. 1) Se diseñan especiales que conecten el analógico con el digital por códigos QR. 2) Se ve qué están haciendo los profesores para producir contenido. 3) Se proponen temas.</p> <p>—En DB hay dos formas de relacionar lo analógico con lo digital 1) los códigos QR 2) subir las mejores historias de la revista a la plataforma y poner el link a la revista digitalizada.</p> <p>—A futuro, los medios no van a vivir de publicidad.</p> <p>—El medio exige temáticas que no se hayan tratado en otros medios.</p> <p>—La importancia de los medios de comunicación es que las personas estén informadas sin importar la herramienta.</p> <p>—Los medios deben contratar periodistas para el físico y diferentes para el digital o pagarles más si van a cubrir los dos.</p>
--	---	---

<p>Medios de comunicación análogo</p>	<p>TENDENCIAS —Se reconoce que el periodismo mantiene su esencia, el periodismo mantiene su lógica y el periodismo mantiene su sentido ¿cuál es el sentido? Llevar una información a la gente que necesita para ser libre y gestionar sus vidas, esa es la función del periodismo, si se hace con Premiere 10.0 o lo hacen con un programa de edición de hace 10 años, finalmente no es tan importante si se cumple la misión. —Los directivos de la revista la entienden como un medio universitario estable y ha generado reconocimiento en el buen desarrollo de temas, desde que se tiene la plataforma se hacen cubrimientos de hechos en vivo. —Se menciona que el medio impreso debe tener una periodicidad, debe tener un tiraje específico para cada edición. —Una revista en papel juega mucho más con el diseño, con las fuentes y las capitales, las sangrías y las fotografías. Siempre se debe contar un editor y un director. —Cada vez más los medios tradicionales están volcados en internet y están generando y creando plataformas para contar los contenidos que ya cuentan en el papel y para contar nuevos contenidos con otros formatos. —Los medios convencionales no van a morir, lo que sí va a pasar es que se tienen que readaptar, rediseñar y repensar en función de todo lo que está pasando con la revolución digital. DIFERENCIAS —El estudiante termina avanzando cada semana en una investigación que cada vez se propone más profunda. Esa es la lógica de la revista en general. —La revista es para coleccionar entonces lo que pretenden es que la revista no tenga temas repetidos o que se hable de algo que ya tenían guardado o que ya habían leído. —El mundo analógico del periodismo está resentido porque también se ve que las audiencias están yendo a plataformas en internet. —Las revistas tradicionales también mueven su contenido por Facebook, Instagram y Twitter. Es a través de las redes que hay contacto con los lectores y se puede percibir qué les gusta y qué no les gusta.</p>	<p>TENDENCIAS —En lo análogo el éxito está en no poner noticias de última hora porque los tiempos para su publicación son más demorados. —Que un contenido no se transmita de manera inmediata genera una posibilidad de reflexión distinta para la audiencia y la producción. DIFERENCIAS —Los textos deben ser visuales en apoyo fotográfico, tanto en narrativa como en el texto que se está describiendo. En las descripciones tienen que ser muy específicos y muy acertados para que el lector se pueda imaginar la historia. —La crónica requiere su tiempo y es una historia atemporal. —Por otro lado, se afirma que lo análogo es mucho más limitado, ya que puede haber ausencia de elementos audiovisuales. —Con lo análogo, no se sabía bien qué estaba pensando la sociedad respecto a los contenidos que genera el periodismo a menos de que hubiera algunas reacciones como protestas o críticas abiertas.</p>	<p>TENDENCIAS —Lo análogo se entiende en oposición a lo virtual. Es algo que no está relacionado directamente con internet y lo digital. —Con lo análogo, el periodista estaba mucho más limitado al hacer una noticia. Tenía que conseguir a la fuente, corroborar y buscar mínimo 3 voces. —El contenido de lo análogo exige un tratamiento más profundo, más a largo plazo, con más investigación. —Las dinámicas de consumo de lo análogo requieren más tiempo, un domingo y un buen espacio físico. —En una revista análoga no se pueden usar tantas estrategias como en lo digital. —El contenido de lo análogo no debe ser el mismo, siempre se debe complementar. —La interacción con lo análogo es más demorada —La calidad (fotografía, video, lenguaje) y los filtros en lo análogo son superiores. DIFERENCIALES —En lo análogo se debe que hacer un proceso de creación y después de comercialización. —Lo análogo permite titulares menos originales. —En la revista física los temas se pierden porque se publica cada 3 meses, a veces, los estudiantes escriben en tiempos incorrectos. —En la Revista análoga no se busca lo noticioso o las primicias.</p>

<p>Medios de comunicación digital</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—La plataforma digital es un nuevo medio de comunicación de Directo Bogotá que busca producir contenidos periodísticos en formatos multimedia y para internet.</p> <p>—Lo que está trayendo lo digital es la inclusión de nuevos géneros y formatos, no modifica los anteriores sino que agrega más maneras de contar lo mismo de forma diferente y atractiva.</p> <p>—Los momentos, los flujos, los contextos y la lógica han cambiado de la misma manera que han evolucionado los conceptos.</p> <p>—Las lógicas de producción editorial vienen a ser exactamente las mismas, las diferencias se establecen en la multiplicidad de lenguajes que se puede manejar en lo digital.</p> <p>—Lo bueno de lo digital y de las rutas, es que se puede ir aumentando y modificando la información en tiempo real.</p> <p>—En lo digital se puede incluir otro tipo de lenguajes como lo audiovisual y los podcast. Además, en páginas digitales se pueden encontrar textos larguísimos, crónicas ambiciosas, reportajes con mucha profundidad y con un lenguaje literario que no es el que proclaman los gurús de los medios digitales.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—El hijo de DB es la plataforma que llega con el mundo digital y ese nuevo sistema hace posible la interacción y los nuevos campos. Entonces la revista tenía que convertirse en un sistema digital para aprovechar esa marca de DB, que es una marca ya posicionada.</p> <p>—El logro más importante de la tecnología es que por fin le ha permitido entender a los periodistas qué son las audiencias, normalmente no las entendían, pasaron los años y creían entenderlas, hoy se pueden dar cuenta de que eso no es cierto.</p> <p>—Si en algo sí hay crisis es en la calidad periodística de lo digital, no en todo pero en buena parte, la premura, el afán, el corre corre, no han posibilitado la calidad.</p> <p>—El .com (la plataforma) es inmediato, entonces se publica y se sube en ráfaga información. A veces se sacrifica la calidad para estar constantemente informando.</p> <p>—El gran daño, el gran mal, el gran problema en internet es la acumulación y es que hoy hay tanta información que a veces las personas no se quedan con ninguna o con muy poca, o se profundiza en muy poca, esa es la gran dificultad, por eso es tan importante el periodismo.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Medio de comunicación digital es la combinación de nuevas tecnologías para la narración.</p> <p>—En digital se pueden hacer mapas interactivos, se pueden hacer rutas, infografías interactivas, videos, fotos, podcast, visualización de datos, herramientas que dan muchas más facilidades.</p> <p>—En lo digital, se da una participación más directa a los lectores o usuarios que consumen ese contenido.</p> <p>—Los problemas se dan porque con tanta inmediatez y con tanta sobreenformación se pierde la trascendencia de los hechos.</p> <p>—En lo digital es posible la interacción de manera más fácil, mediante redes sociales, foros, comentarios, etc.</p> <p>—Las redes sociales generan una mesa colectiva en la cual los usuarios se enteran de todo, pero hablan tanto de eso que lo terminan olvidando rápidamente.</p> <p>—Lo que ha cambiado es la forma de abordar el contenido porque el periodista digital debe pensar en cómo narra audiovisualmente, cómo narrar con datos, cómo incluir otro tipo de contenidos y cómo hacer para que tengan interactividad esos contenidos y que sean innovadores.</p> <p>—Ha habido una suerte de transformación de los contenidos para satisfacer a las audiencias que se han vuelto más visibles gracias a las redes sociales y eso ha respondido digamos ha generado mejor una serie de contenidos que tratan de apuntarle a lo viral.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—Que se destruyan acontecimientos rápido no quiere decir que todo se olvida. Hay eventos que pasan por internet y se recuerdan para siempre.</p> <p>—La dictadura de lo digital pone a pensar qué es lo que estamos recordando como sociedad gracias a las nuevas tecnologías. El mejor contenido en internet es aquel que se puede leer un año después y sigue sonando actual</p> <p>—Hay que delimitar si con el contenido se va a satisfacer a la sociedad o a los usuarios de redes sociales.</p> <p>—En lo digital se han cambiado los formatos y los géneros, ver televisión o escuchar radio ahora es diferente que antes, ya que se puede hacer desde cualquier aparato electrónico conectado a internet.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El paso de lo análogo a lo digital en Directo Bogotá es un proceso difícil para un medio universitario con recursos físicos y humanos limitados, eso hace que se rompa toda la lógica que habría que tener del paso de lo análogo a lo digital.</p> <p>—En lo digital los medios de comunicación son más seguidos en cuanto a tiempo.</p> <p>—Las nuevas generaciones de periodistas están todo el tiempo con la digitalización y la transmedia de los contenidos.</p> <p>—La dinámica de consumo es todos los días cuando se necesita estar informado.</p> <p>—Con los medios digitales la ampliación de las noticias se ha mejorado sustancialmente. Se comparte más contenido en menor tiempo y se usan los hipervínculos para el tránsito de los usuarios.</p> <p>—Los formatos cambian. En lo digital ya no hay grandes crónicas y reportajes porque la gente prefiere no leer artículos densos.</p> <p>—El periodismo con lo digital ha perdido terreno debido a las redes sociales y a que la gente prefiere informarse por Twitter.</p> <p>—En lo digital debo saber cómo llegarle a la audiencia, no con textos ladrilludos que cueste entenderlos, oírlos o verlos.</p> <p>—En lo digital puede haber menor calidad que en lo análogo.</p> <p>—La ampliación de la noticia en digital se puede hacer profundizando en el tema con diferentes géneros.</p> <p>—Los contenidos en lo digital han cambiado positivamente. Ahora cualquiera puede leer un rumor en redes sociales e ir directamente a la fuente a contrarrestar.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—A los periodistas o estudiantes no les gusta el diseño de la plataforma porque les parece anticuado.</p> <p>—La digitalización se trata de subir contenido bueno, de calidad y constante a redes sociales.</p> <p>—El practicante es quien sube las historias a redes sociales, pero falta motivación para que los estudiantes interactúen con la publicación.</p> <p>—Los periodistas en lo digital son más holísticos en las temáticas, pero conocen a menos personas, saben menos, no verifican fuentes, etc.</p> <p>—La interacción de las audiencias en los medios digitales ya no es fanatismo a un medio sino hacia un columnista, si este periodista cambia de medio, la audiencia también lo hará.</p>
--	---	---	---

	<p>—Para la plataforma resultaría importante contar con un modelo de negocio, eso serviría mucho, por ejemplo para empezar más movimiento, porque la publicidad también atrae más y a otro tipo de lectores.</p>	<p>—Hay que reconocer hasta qué punto los contenidos que genera el periodismo son para satisfacer las necesidades de la población o para satisfacer las necesidades particulares de los usuarios de las redes sociales. —El proceso de reportería no cambia tanto porque todavía se siguen teniendo unas prácticas vinculadas a lo escrito en la realización de temas digitales.</p>	<p>—El estudio de consumo permite saber las horas adecuadas para publicar en digital. —En los medios de comunicación digitales se piensa en una audiencia más amplia porque hay más alcance. —En digital el título es un factor clave para atraer audiencia. —Lo radial, en la parte digital, permite jugar con más factores la ambientación, los sonidos, efectos ambientales, instrumentales. —El primer filtro para las fuentes en internet es el periodista por esto se debe realizar la correcta investigación.</p>
<p>Modelo de negocio</p>	<p>TENDENCIAS —Es necesario saber cómo consumen las audiencias en internet y eso es lo que se tiene que hacer, ahí están hablando del modelo de noticia, no del modelo de negocio. —Los consejos de redacción funcionan muy bien en la medida que los estudiantes están pensando constantemente en lo que están escribiendo, están recibiendo retroalimentación y cada sesión están obligados a contar lo que están haciendo al respecto. —El Consejo de redacción se concibe como producción colaborativa y que tiene niveles y responsabilidades. La idea es que paulatinamente los estudiantes asuman roles, sean decisorios y se vuelvan autónomos y poderosos frente a la herramienta que tienen. DIFERENCIAS —Toda facultad de comunicación que se respete, y que tenga periodismo, tiene que darle práctica a los estudiantes, entonces se pensó "esto es un medio de práctica" así que esta revista era necesaria. —El New York Times está cobrando por su contenido, eso no es una idea nueva, eso ya lleva mucho tiempo y se pensaba que no iba a funcionar, pero ha sido atractivo para los lectores. —El contenido de calidad necesita una inversión y esa inversión es económica y tendría un efecto en lectores y ventas y ayudaría a lo financiero. —Los medios necesitan adoptar de manera correcta el modelo implementado por el New York Times, de lo contrario no van a poder evolucionar. —Parte de la identidad fuerte que tiene DB en su presentación y su estilo, es que ha tenido un equipo muy estable desde que se fundó. Este medio se ha convertido en una escuela, lo más bonito</p>	<p>TENDENCIAS —El Consejo de Redacción realiza una reunión semanal a la cual asisten el director del portal, los dos monitores de la revista, la editora de la revista, el profesor de noticia y el profesor de periodismo televisivo. DIFERENCIALES —La revista sigue teniendo su vocación de salir cada semestre mientras en el portal trata de tener algo mucho más hacia lo digital. Los contenidos son diferentes. —El CDR es un espacio útil para coordinar las publicaciones, pero necesita más participación de profesores y estudiantes. —A veces toca buscar, y rebuscar, del baúl donde se tengan textos para poder llenar algunas páginas, no siempre hay material suficiente. —El medio vive gracias al dinero de la misma facultad, no requiere de monetizar el producto que tiene sino que debe seguir en su función de difusión de contenidos de forma gratuita. —Al medio lo mueve el valor agregado de su identidad como medio universitario, vinculado con un deber social y es el de transmitir lo que se genera en la Facultad de comunicación y darle difusión los contenidos que no son tradicionalmente difundidos por la gran prensa. —Mientras exista la facultad existirá DB.</p>	<p>TENDENCIAS —La Revista tiene 15 años, una gran trayectoria y renombre. —La revista es un medio universitario con proyección local. —La revista física y la plataforma son dos medios independientes. —La estructura organizacional del medio de comunicación es jerárquica, se respetan los cargos y se ven muy enfatizados. —La misión del medio es que los estudiantes tengan un primer acercamiento con los medios de comunicación. —El Consejo de Redacción es una reunión del editor del medio con los profesores para elegir los temas que van a hacer los estudiantes para publicar. —La Revista no depende de publicidad ni ventas. —El primer filtro para subir contenido es el profesor, luego el editor general y luego el corrector de estilo. DIFERENCIALES —El practicante en Directo Bogotá tiene las funciones de 1) generar contenido para redes sociales, generar seguidores y generar vistas. 2) editar el contenido que sale de las clases diseño y redacción. 3) crear contenido, cubrir eventos de interés público, moverlos por redes, etc. 4) organizar los consejos de redacción de la revista que se hacen una vez semanalmente y reúnen tanto a la gente la revista como la gente la plataforma (hacer relatorías, invitar a las personas, dar voz y voto, proponer ideas). —En la plataforma de DB solo trabajan un editor (con otras funciones) y una practicante lo que hace que sea una sola persona la que tome las decisiones. —La mayoría de los involucrados en el medio son expertos académicos con muchas funciones y lejanos al periodismo práctico. —Los administrativos deben pensar a futuro en monetizar el contenido tanto físico como digital.</p>

	<p>de esta revista es lo que ha significado para la Facultad.</p> <p>—Se espera que a futuro, desde lo editorial, se le apueste un poco a continuar con las cosas buenas que ha logrado Maryluz. ya que el medio tiene una reputación importante, porque hay calidad aprobada.</p> <p>—Es una revista universitaria que le habla de tú a tú a los estudiantes sin caer en la confianza de "como somos una revista joven hablemos solo de temas frívolos".</p>		<p>—En DB puede ser que el profesor proponga el tema o que los estudiantes den ideas.</p> <p>— DB es el único medio de sus características que ha sobrevivido tanto tiempo.</p> <p>— DB es el único medio que hacen estudiantes que tiene una divulgación más allá de lo académico.</p>
<p>Estrategia de mejoramiento organizacional</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Cuando la gente paga por contenido no se le cuenta lo que ve en Twitter, sino que recibe análisis a profundidad, perfiles y crónicas de altísima calidad. Eso no se encuentra de manera gratuita en internet.</p> <p>—Siempre se ha estado dispuesto a cambiar, a renovar y a oxigenar para que la revista sea de impacto y mantenga la calidad, sin quedarse estancada sino respondiendo también a las nuevas generaciones y sus necesidades.</p> <p>—DB tiene una pasantía y en esa pasantía los estudiantes que se inscriben entran a trabajar como periodistas y con ellos hay encuentros una vez a la semana. En esos encuentros se hacen Consejos de Redacción y revisión de avances de cada tema.</p> <p>—Desde DB se pueden trabajar historias de más largo aliento, reposadas y con un mayor análisis, se cuentan historias y géneros menos perecederos, tales como una buena entrevista y un buen reportaje.</p> <p>—Los periodistas de hoy tienen que traer ese chip de modelo de negocio en la cabeza porque sino no van a sobrevivir en este nuevo sistema.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Hoy las audiencias, no forzosamente, están en la base de la pirámide, en esa perspectiva vertical están al pie de la escalera, lo que ha permitido la tecnología es que haya una horizontalización en esa perspectiva de consumo y que el usuario se sienta, y a veces realmente lo esté, a la altura de los emisores de contenido.</p> <p>—Se apuesta, por obligación, a géneros más ambiciosos del periodismo. Más ambiciosos que la noticia misma.</p> <p>—En DB los estudiantes tienen libertad, pero con identidad clarísima. Es una revista profunda porque hay periodismo de investigación pero con un lenguaje que quiere impactar a público joven.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Las estrategias del medio digital siempre apuntan hacia lo diferente.</p> <p>—En este momento todo periodista debe ser digital.</p> <p>—Las prácticas periodísticas son buenas pero se puede mejorar, modernizar, renovar la forma en que se difunde el contenido de DB para llegar a más audiencia.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—Una de las estrategias a corto plazo es distribuir las revistas fuera de la Universidad.</p> <p>—Se han aplicado estrategias de renovación de editores-directores en revista y portal.</p> <p>—Las estrategias deben estar enfocadas a que el medio sobreviva a los cambios tecnológicos.</p> <p>—Los periodistas deben desarrollar unas habilidades determinadas con el fin de informar.</p> <p>—Se deben implementar estrategias para que el medio reciba apoyo de parte de profesores y de la comunidad estudiantil.</p> <p>—Las estrategias deben estar encaminadas al enfoque audiovisual.</p> <p>—Más adelante se podrá incluir realidad aumentada y la realidad virtual.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El medio debe hacer modificaciones logísticas y de personal.</p> <p>—La estructura organizacional debe pasar a ser más horizontal.</p> <p>—Luego del plan actual de posicionamiento debe cambiar la estrategia del medio, porque tiene que extenderse más allá de la audiencia javeriana. No se trata de competir con los grandes medios sino que es un producto que es muy bueno que se queda en muy pocas manos.</p> <p>—La nueva dirección de DB física ha implementado la estrategia de que los números tengan un hilo conductor de una temática.</p> <p>—El medio se sigue reinventando gracias a los estudiantes.</p> <p>—La estrategia principal debe ir enfocada a dar a conocer el medio con más personas y salir de la Universidad.</p> <p>—Cada seis meses se renuevan sus periodistas cuando un grupo no funciona se busca para qué son buenos y el medio se acomoda a este hecho.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Luego de 15 años uno podría empezar a notar algunos cambios generacionales por la misma estructura, las temáticas, digamos la solemnidad o la tranquilidad o frescura con que escriben las nuevas generaciones.</p> <p>—El medio podría apostarle a la digitalización más allá de códigos QR o los blogs.</p> <p>—Debería haber una unión de diseño entre la revista física y la digital.</p> <p>—Motivar a los profesores de cátedra a que apoyen el medio de comunicación.</p> <p>—Se deben cubrir eventos diferentes a los de la propia Universidad, cubrir la ciudad.</p> <p>—Se debe apostar porque la gente pague por el contenido innovador y creativo.</p> <p>—El Consejo de redacción tiene que unir un diálogo formal con uno informal, para que sea más eficiente.</p> <p>—Se deben modificar las fechas de entrega debido a que los cortes de</p>

			calificaciones demoran la información coyuntural para la plataforma.
Emprendimiento	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Experimentar, aprender haciendo que es como se hace el periodismo: ensayando, conociendo, haciendo inmersión, haciendo apuestas en la idea de aprender.</p> <p>—Los profesores en sus aulas proponen y llevan contenidos que quieren desarrollar con sus estudiantes al Consejo de redacción.</p> <p>—El nuevo director trae propuestas para cada número. El concepto editorial cambió, pasó de ser una revista de secciones, que había sido desde su fundación, a ser una revista con temáticas para cada edición.</p> <p>—En cada revista hay un tema central, entonces no se abordan temas distintos sino que existe una unidad sobre la cual se reflexiona y se buscan historias. Y sobre esas historias se da un juego inteligente de descifrar ciertas tendencias sociales.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>— DB era estricto con que solo se hablaba de Bogotá, esa línea se debe mantener, pero se deben abrir espacios pequeños para permitir que existan historias de otros lados del país, hay muchos estudiantes de la Javeriana que vienen de otros lugares.</p> <p>—Es central que las tapas siempre tengan fotos importantes y que tengan movimientos. Es necesario que las fotos tengan mucha acción.</p> <p>—La propuesta es que la cubierta tenga mucha vida y que adentro haya énfasis y cuidado gráfico.</p> <p>—Le apostamos un poco a la fotografía para que el lector no se acostumbre a esperar siempre el mismo producto y empiece a percibir una revista envejecida. Con pequeños cambios se va actualizando y refrescando.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El noticiero es un proyecto más de estudiantes, entonces no es algo que haya generado muchos cambios, pero seguramente algo cambió cuando se abrió el canal de YouTube.</p> <p>—Se encontraron varios proyectos que se han emprendido y han cambiado las lógicas de producción: "dejémonos de armas" en la zona veredal en Icononzo, Antioquia donde se pensó de forma multimedial</p> <p>—Las rutas deben ser útiles, novedosas y diferentes.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—La aparición del portal es una forma de replantear el medio de una forma positiva, hay que seguirle trabajando.</p> <p>—Las ideas se deben llevar al Consejo editorial para debatir si se lleva a cabo, aunque esto no es muy común que ocurra.</p> <p>—La llegada de la nueva dirección ha sido positiva porque ha habido renovación.</p> <p>—Falta mucho por recorrer en temas de emprendimiento en Directo Bogotá.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—En DB no dejan implementar planes de cambio porque el medio está anclado a las decisiones de una sola persona y la falta de recursos.</p> <p>—Las ideas de los estudiantes son menos valoradas por su posición.</p> <p>—Los profesores no incentivan a los estudiantes a tener ideas nuevas y emprender alrededor de DB para mejorarlo.</p> <p>—Algunos emprendimientos son cuando se pasó a lo digital con el PDF, cuando se empezó a producir contenido, cuando se digitalizaron todos los números, etc.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—No ha habido prohibición en emprendimientos.</p> <p>—Se deben rescatar las columnas de opinión.</p> <p>—El proyecto de las tribus deben repensarse porque no son tan aceptadas porque son para una audiencia muy sectorizada.</p> <p>—Se han implementado ideas como la del noticiero y la de DB radio.</p> <p>—No hay freno al emprendimiento, lo que se supone es que habrá que regular las ideas como en cualquier otra empresa.</p>
Creatividad	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Si algo es de verdad innovador, entonces ese es el espíritu de los periodistas, que sean gente muy creativa y crítica, que sorprenda al lector, que cada número atraiga al lector. En eso se basa la preocupación del director.</p> <p>—Las ideas pueden provenir de cualquier clase, tanto de los profesores y de los estudiantes, pero siempre cualquier tipo de proyecto que se quiera emprender en Directo Bogotá tiene que estar avalado por un profesor.</p> <p>—Siempre se necesita conocer dónde es mejor publicar, en qué sección, con qué tipo de narrativa, con qué tipo de relato,</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—El portal tiene más vocación a lo multimedial, audiovisual y elementos del mundo digital creativos e innovadores.</p> <p>—El portal tiene mucha mayor versatilidad, tiene mayores posibilidades de intentar algo innovador, mientras que la revista está mucho más limitada por el hecho de ser una revista y de ser un impreso.</p> <p>DIFERENCIALES</p> <p>—En la Revista también se usan algunos elementos como las gráficas e ilustraciones, pero sus posibilidades con lo tecnológico está limitadas.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Elementos creativos como las rutas, las tribus, los fotoensayos y los cabos sueltos son formatos diferentes que ayudan a renovar.</p> <p>—El periodista tiene que estar retándose constantemente, ya no tiene que estar buscando la primicia sino que tiene que estar contando historias distintas.</p> <p>—Se han hecho especiales transmedia que se caracterizan por la creatividad.</p> <p>—Con el podcast en digital se puede innovar más y ser creativo.</p> <p>DIFERENCIALES</p>

	<p>con qué tipo de interacción. En las redes se da un aprendizaje complejo.</p> <p>—Según las métricas lo que más se consume son los especiales y estos cuentan con un contenido diferente y novedoso para el público.</p> <p>—La creación colectiva sirve para extrapolarla a una sala de redacción. El trabajo más creativo es cuando uno dialoga con otros y está en una sala de redacción donde el experto en deportes te termina dando el enfoque de una historia de periodismo cultural.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—Si no tienes creatividad no tienes buenos temas. Si no tienes creatividad no hay originalidad para desarrollar los temas y si el periodismo está cerca de la literatura también está cerca del arte, entonces yo creo que la creatividad es fundamental.</p> <p>—Es necesario aprender sobre el privilegio de las imágenes sobre el texto o el privilegio del diseño sobre el texto o sobre la información que son errores digamos de lógica.</p>	<p>—Los contenidos creativos son más aceptados por los estudiantes.</p> <p>—Es importante que el contenido sea innovador, por eso el medio tiene que preguntarse cómo hacer para que los contenidos sean innovadores.</p> <p>—En el medio no hay ninguna persona dedicada exclusivamente al tema de novedad y creatividad porque es un medio y un consejo pequeño.</p> <p>—Por supuesto que se considera un rasgo importantísimo la creatividad por parte los estudiantes. Esas ideas creativas son el nuevo aire que le permite al medio renovarse.</p>	<p>—La creatividad es bien valorada en otros medios, en DB es difícil saberlo porque no es un medio posicionado.</p> <p>—Un ejemplo de contenido creativo fueron las marchas zombies por la educación. Incluye no solo texto, no solo imagen, si no que se va al hipertexto.</p> <p>—El periodista siempre se ha adecuando a los cambios de la industria a la innovación.</p> <p>—Lo digital permite jugar más con la creatividad.</p> <p>—El contenido creativo es aquel que no se queda solo en el tema si no que consigue una forma dinámica de presentarlo (gráficas, mapas, fotografías o caricaturas).</p> <p>—La información que llama la atención a las audiencias es la que, además de ser novedosa, está bien presentada y cumple con los mínimos de los estándares de una buena publicación.</p>
<p>Mercadeo</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Si algo ha beneficiado la tecnología es la posibilidad de encontrar hoy un tratamiento informativo donde las audiencias tienen más participación, cuando los medios entienden eso está mostrando el tránsito hacia esta convergencia de la que se ha hablado, no es dejando atrás lo analógico porque no se trata de dejarlo atrás, sino entrando ese terreno de convergencia y entendiendo que las audiencias son importantes.</p> <p>—Hay público para todo, hay unos públicos mayores para ciertas cosas y públicos menores para ciertas cosas, lo que deben hacer los medios, y lo que han hecho históricamente, es acomodarse a esos nichos a esas preferencias y a esas audiencias ¿cómo? segmentándose.</p> <p>—El editor puede saber el efecto de sus contenidos a través de lo que ve en sus redes sociales.</p> <p>—En cuanto a políticas de mercadeo se habla de merchandising, en donde se han repartido stickers con códigos QR que redireccionan a la página web, también hay chalecos para identificar a los periodistas cuando hagan cubrimientos, se entregaron unas gorras para identificar al público y han logrado llegar a más audiencias y generar reconocimiento de marca.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—La revista visualmente ha tenido una propuesta visual más audaz con Julián, de eso se trata que la revista gane más</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—No existe ninguna idea sobre quiénes leen la revista, nunca se ha hecho el estudio para saber cómo es el proceso de lectura.</p> <p>—Tampoco hay canales robustos entre la audiencia y el medio de comunicación. Se está intentando a través de redes sociales y a través del trabajo que están haciendo los monitores y las mismas clases falta profundizar.</p> <p>—La audiencia de DB físico y digital es la misma: la comunidad universitaria y falta mucho de difusión para que la gente la conozca.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—El mercadeo de DB es de posicionamiento y de ubicación de la marca no con fines de lucro.</p> <p>—La revista física se distribuye en eventos, donde está vinculada la Universidad como conferencias y talleres.</p> <p>—Para llegarle a la audiencia es exactamente igual para cualquier acto comunicativo en la humanidad, hay que entender el lenguaje del otro, lo que le gusta y cómo hablarle.</p>	<p>TENDENCIAS</p> <p>—Hace falta mirar la audiencia, medirla para saber qué les gusta leer: los que publican en DB no están pendientes del mercadeo ni de llegar a más gente.</p> <p>— Los medios universitarios no buscan ganancia, el mercado está enfocado en el posicionamiento de la facultad sin importar el número de personas que lean el medio de comunicación.</p> <p>—Aunque en algún momento se discutió, en DB no se hace publicidad de ningún tipo.</p> <p>—No se hace promoción de la Revista física al portal digital ni viceversa.</p> <p>—La mala práctica de mercadeo es que no llegan más allá de la Universidad. El medio ofrece calidad periodística pero no calidad financiera porque el único interés del medio es que los estudiantes publiquemos y estén orgullosos de esas publicaciones.</p> <p>—Otra mala práctica de mercadeo en DB es no llegar a audiencia más allá de la Universidad.</p> <p>DIFERENCIAS</p> <p>—El mercadeo es saber vender.</p> <p>— DB hace dos años inició con un plan de posicionamiento que dura cinco años.</p> <p>—Los recursos se están invirtiendo en visibilidad como stickers y merchandising de la marca.</p> <p>—Se deben hacer esfuerzos en marketing digital porque hacen falta.</p> <p>—En DB se debe estar más pendientes en hacer rentable el medio.</p> <p>— DB no usa de forma correcta las redes sociales para enganchar al lector,</p>

	<p>impacto y que también tenga el estilo del nuevo Director porque obvio es más joven que los fundadores.</p> <p>—Las prácticas de mercadeo de DB son sencillas, se siembra la revista en toda la universidad, se ponen ejemplares en algunas facultades, en las cafeterías y también la envían por correo a distintos periodistas de medios nacionales. Con cierta frecuencia, los medios nacionales piden permiso para replicar contenidos en sus redes y ahí se va creando posicionamiento de marca.</p> <p>—Se trata de impactar audiencias en las redes sociales con formatos virales, hablando de memes o video textos.</p> <p>—Una estrategia nueva es que se tiene que empezar a producir contenido en DB para WhatsApp, es necesario ser distribuidos por todas las redes que tiene todo el mundo, esto implica producción de contenido mucho más corto, más pequeño, más impactante y mejor producido.</p>		<p>se comparte por compartir. Porque para publicar algo se debe conocer el contenido y enganchar con lo que más llame la atención.</p> <p>—La crisis de los medios es porque el periodista se debe enfocar en cómo va el contenido y la parte rentable debe ser responsabilidad de los administrativos.</p>
--	--	--	---

7. Análisis de resultados

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el capítulo de resultados, es relevante para esta investigación ilustrar una discusión entre las categorías mencionadas en el marco conceptual y las tendencias o diferencias descubiertas en el trabajo de campo. Este apartado dará paso al análisis con el fin de determinar cómo ha sido el proceso de transformación del modelo de negocio entre la lógica de producción tradicional y digital de los dos medios analizados y además permitirá entender de qué manera se han dado dichas modificaciones. A continuación, presentaremos el análisis de los hallazgos principales encontrados en el trabajo de campo con los distintos niveles de poblaciones (estratégica, administrativa y operativa) de los dos medios de comunicación: Revista Javeriana —en adelante RJ— y Directo Bogotá —en adelante DB—.

En términos de claridad, a continuación, se presenta la tabla de codificación para ser citados a lo largo de este apartado:

RJ-E001H1: Hombre Revista Javeriana, nivel estratégico.
RJ-A002M1: Mujer Revista Javeriana, nivel administrativo.
RJ-O003M2: Mujer Revista Javeriana, nivel operativo.
RJ-E004M3: Mujer Revista Javeriana, nivel estratégico.
RJ-A005M4: Mujer Revista Javeriana, nivel administrativo.

DB-O001M1: Mujer Directo Bogotá, nivel operativo.
DB-O002H1: Hombre Directo Bogotá, nivel operativo.
DB-A003M2: Mujer Directo Bogotá, nivel administrativo.
DB-E004H2: Hombre Directo Bogotá, nivel estratégico.
DB-O005H3: Hombre Directo Bogotá, nivel operativo.
DB-E006H4: Hombre Directo Bogotá, nivel estratégico.
DB-A007H5: Hombre Directo Bogotá, nivel administrativo.
DB-E008M3: Mujer Directo Bogotá, nivel estratégico
DB-E009H6: Hombre Directo Bogotá, nivel estratégico.
Medios de comunicación

En la actualidad, hacer referencia a los medios de comunicación requiere de un alto nivel de entendimiento de la revolución digital, pues las transformaciones han generado cambios en la manera en la que se concibe la comunicación y la mediación de la información. A partir del trabajo de campo, hay una tendencia en ambos medios de comunicación que resulta interesante. Para la población estratégica en RJ “la transformación de los medios depende de las exigencias de las nuevas generaciones porque los medios de comunicación van a tener más énfasis de ahora en adelante en las realidades digitales” (RJ-E001H1) mientras que para la población estratégica de DB “los medios se van adaptando a nuevas lógicas y circunstancias, eso conlleva a concebir el periodismo de actualidad, el periodismo de análisis y el periodismo

de interpretación” (DB-E004H2). En este sentido, para este tipo de población las características del nuevo público lector llevan a una transformación cultural en la manera en que se consumen contenidos, ya que, como lo menciona Silverstone (2004) los flujos de la representación mediática son interrumpidos constantemente por la participación de las audiencias en ellos y a través de dicha intervención se fragmentan los contenidos, logrando alterar las lógicas de producción y los objetivos comunicativos de un medio.

Ciertamente, las empresas periodísticas deben obedecer a unas formalidades desde su creación y es importante destacar que “lo que debe prevalecer en los medios de comunicación es la relevancia de mantener informadas a las personas compartiendo distintos puntos de vista” (RJ-A005M4) sobretodo porque no se puede realizar una alteración del poder solo por pertenecer a un ente que brinda información. La responsabilidad ética con la que debe cumplir un medio no debe socavar la autoridad establecida, “lo que se necesita promover es la innovación y el cambio, y que estos reflejen los desplazamientos en las normas y valores sociales” (McQuail, 2000).

A partir de la información anterior, se puede decir que en la población estratégica de RJ y DB ambos medios coinciden con la importancia del cuidado de la información, teniendo en cuenta que son dos medios que están directamente vinculados con la Pontificia Universidad Javeriana, manejan unas políticas estrictas en cuanto a los contenidos, donde el objetivo principal es mantener informada a la sociedad a partir de contenidos que tengan una relevancia social. Del mismo modo, uno de los entrevistados (DB-E008M3) afirma que lo interesante para el medio es mantener la mirada muy ética a través de todos los temas, ya que no les interesa nada que promueva el morbo que se está repitiendo en las malas prácticas de los medios tradicionales.

Teniendo claro esto, tanto para RJ como para DB, los medios de comunicación “han logrado gran éxito al insertarse dentro de la estructura social. No solo como la principal fuente de información, sino también como un referente de opinión” (Pozo, 2016) ya que en ambos casos se ha concebido la profesión del periodismo a partir del derecho a la información imparcial, en donde no se cuenta con una postura respecto a lo que está bien o mal, sino que se entiende, a través de las poblaciones administrativas, que “así la información sea diferente a mi punto de vista personal toca publicarla, hay que respetarlo porque ese es el objetivo de los medios de comunicación: dar a conocer todas las versiones de todas las personas que quieran darlo a conocer” (RJ-A005M4) y del mismo modo se hace énfasis en el reto que supone la profesión hoy en día “los medios de comunicación periodísticos y escritos tienen que volverse, y ofrecer, contenido de calidad superior” (DB-E006H4).

Ahora bien, Campos (2008) habla de la convergencia que se da entre los medios de comunicación a partir de lo análogo y lo digital. Internet se vuelve la principal puerta de acceso al conocimiento para las nuevas generaciones, lo que supone que los medios de comunicación deben estar preparados para afrontar las nuevas prácticas, sin embargo, se establece una diferencia entre lo que percibe RJ y DB.

Aunque ambos medios de comunicación coinciden con la extensión de lo digital para lo análogo, se plantean posturas dentro de DB donde algunos participantes exponen que la extensión se entiende de manera contraria, es decir que lo análogo complementa a los sistemas digitales, tales como los portales web.

En este punto de la discusión es importante establecer las posturas de cada medio de comunicación, ya que la población operativa de RJ considera que las noticias que se comparten en el papel son las mismas que deben desarrollarse a través de la página web, a diferencia de la población operativa de DB que afirma que cada canal debe expresar y potencializar sus contenidos por separado, claro está, reconociendo que son un mismo medio, pero que le apunta a nuevas capacidades, nuevas narrativas y nuevas lógicas dentro del proceso de producción.

Asimismo, la extensión de los textos no debe obedecer a algún cambio según la plataforma en la que se publique. Dentro de este contexto, RJ asume que “en lo digital hay inmediatez, en lo análogo hay un buen trabajo de investigación y análisis” (RJ-O003M2, 2019) lo que supone una lectura de largo aliento para lo análogo, mientras que lo digital debe ser visto como un suceso momentáneo. A diferencia de esto, DB no habla de una transformación en la extensión, lo que ellos hacen es darle relevancia a los formatos, debido a que ellos explican que “para contar historias es necesario saber que los formatos no han cambiado porque son una especie de híbrido, lo que se necesita es adaptar las formas tradicionales a nuevas formas de contarse” (DB-A003M2, 2019).

En últimas, la discusión sobre los parámetros y los formatos se genera a partir del concepto de lecturabilidad tanto en las pantallas como el papel, debido a que esto representa una manera de avanzar en el tiempo a medida que lo hacen los cambios tecnológicos, demostrando que estas diferencias generan oportunidades y ventajas para las estrategias innovadoras de un modelo de negocio actual, tal como lo ha implementado DB.

Medios de comunicación análogos

Ahora bien, hablar de los medios análogos, significa recalcar que estos obedecen a una serie de características que los definen de manera única. Uno de los primeros conceptos que se conoce al hablar de lo análogo es la *comunicación visual*, entendida por Briggs, Burke y

Galamarini (2002) como la manera de representar un mensaje comunicativo a través de la interdisciplina. Partiendo de este concepto, se muestra una similitud entre RJ y DB, debido a que ambos destinan un alto nivel de importancia a la parte física y estética.

A lo largo del trabajo de campo, la población estratégica de RJ expresó la relevancia de este concepto, debido a que “las imágenes que escogemos no son solo de relleno, por lo menos aportan en contexto, no solo como descanso visual de la lectura, sino que dicen algo que aporte de manera adicional al contenido” (RJ-O003M2). Del mismo modo, mencionaron en repetidas ocasiones que parte fundamental del proceso de producción eran las impresiones en borrador que se hacían de dichas imágenes para analizar su calidad al momento de estar plasmadas en el papel. A diferencia de DB que considera relevante la parte visual pero la entienden desde otra arista. Para el caso de la población estratégica, el proceso de impresión se da de manera más ágil, ya que no cuentan con tanto tiempo para hacer pruebas, sin embargo “le apuestan a la fotografía para que el lector no se acostumbre a esperar siempre el mismo producto y empiece a percibir una revista envejecida. Con pequeños cambios se va actualizando y refrescando” (DB-E006H4), de esta manera, el reto de DB es mantener un diseñador con el que se trabaje todo el tiempo en la parte gráfica del producto final.

A lo largo de la historia, se ha podido reflejar según Briggs, Burke & Galamarini (2002) que las empresas siempre han tenido que recurrir a la atención del consumidor, ya que desde los inicios de las imprentas los bibliotecarios se enfrentaban a los problemas de mantener los catálogos al día y estar al tanto de las nuevas publicaciones, con el fin de que los lectores, y ellos mismos, pudieran mantenerse informados de lo que pasaba alrededor. Partiendo de esto, la población administrativa de RJ hace énfasis en que necesitan identificar y conocer a su público lector, sin embargo “el análogo no se puede leer en cualquier lugar y asimismo este no tiene tanto alcance” (RJ-A002M1) lo que de cierta manera limita la relación e interacción que se pueda generar con las audiencias de manera significativa; a diferencia de DB en donde entienden el distanciamiento con el lector, pero buscan herramientas que favorezcan dichos vínculos, por ejemplo, en la población administrativa de DB se abarca de manera profunda el tema de la readaptación para que no muera el medio tradicional y además mencionan posibles estrategias que pueden generar éxito para lo análogo apoyándose en la ayuda del digital: “lo que estamos haciendo es realmente utilizar las redes sociales y a través de las redes sociales podemos escuchar o ver lo que opinan las audiencias” (DB-E009H6).

Con el fin de comprender cómo se han transformado las lógicas de producción desde lo tradicional tanto en RJ como en DB, se ha podido identificar que ambos medios comprenden la velocidad de la transmisión, ya que son conscientes de que “desde siempre el análogo llega

tarde” (DB-E009H6) entonces los procesos han tenido que transformarse para llevar a cabo estrategias que se apoyen en medios digitales para darle voz al medio físico. No obstante, el mayor aprovechamiento se está dando por parte de DB ya que han comprendido esas lógicas y están trabajando en herramientas inmediatas, como las redes sociales, para fortalecer ambas plataformas; mientras que en RJ se siguen basando en procesos ligados a lo convencional, tales como el voz a voz o las entrevistas a profundidad para poder hablar con el lector sobre su percepción del ejemplar.

Medios de comunicación digitales

Ahora bien, enfocarse en plataformas digitales merece un estudio detallado de lo que esto supone para las nuevas generaciones y sus exigencias. En primer momento, lo digital se entiende como lo inmediato, no cabe duda de que siempre que un lector necesita una noticia de manera rápida acude a sus dispositivos móviles para estar informados, de aquí que todos los medios de comunicación en la actualidad consideran como indispensable su portal web con ciertas condiciones.

Como se ha entendido el caso desde la población estratégica de RJ ellos cuentan con inconvenientes en su versión digital, debido a que en este momento están ligados al portal oficial de la Pontificia Universidad Javeriana y esto “no permite diferenciación porque lo único que se hace es subir el PDF. Eso no es una revista web” (RJ-E004M3), mientras que por el contrario DB está en un momento de transición en donde cuentan con el control autónomo de su plataforma digital.

En este punto, debemos comprender lo que Castells, Martínez y Albóres (2005) explican acerca de las nuevas culturas digitales. La emergencia de la sociedad red como nueva estructura social dominante en la era de la información es un fenómeno mundial, lo que representa un impacto ligado de la globalización. Entonces, aunque para todas las poblaciones de RJ su revista sea considerada patrimonio histórico, hay una discusión al interior del medio, debido a que existen personas que postulan el cuidado del medio ambiente como factor decisivo para evitar la impresión en grandes volúmenes, mientras que otros miembros de la población aseguran que los clientes potenciales prefieren ver la revista en físico por los atributos que esta trae.

La misma situación pasa en DB. Hay posturas que sostienen que la revista en físico genera mayor impacto que el portal web, sin embargo, reconocen las posibilidades de crecimiento que se pueden generar a través de la inmediatez del medio digital. Esta es la principal razón por la cual desde la población estratégica “DB se entiende como una marca que

está conformada por un sistema de medios” (DB-E008M3) porque prefieren explorar herramientas multimedia en una plataforma, mientras que en la otra siguen probando con recursos más limitados.

Debemos agregar, que “ante la demanda de un público activo, los medios de comunicación adoptan nuevas soluciones para integrar distintos dispositivos tecnológicos en la información que vinculan por la red” (Rueda, 2011), por ejemplo desde la población operativa en DB, se enfatiza la importancia de las redes sociales y entienden que estas pueden ayudar a difundir contenido, no solo de lo digital sino de lo análogo. “¿Cómo se contacta un medio análogo con su audiencia? Haciendo temáticas digitales, posteando en Facebook, invitando al lector a través de un buen título, etc.” (DB-E009H6). Por el contrario, con la población operativa en RJ se habló acerca de redes sociales, sin embargo su rol no era tan claro y tampoco se hacía énfasis en el mismo.

No es un secreto para nadie que la digitalización ha fomentado un mayor alcance de parte de los medios de comunicación hacia sus audiencias, ya que a partir de prácticas multimedia se pueden reflejar nuevas soluciones a problemas que se tenían cuando el medio contaba únicamente con un recurso físico. Por este motivo, “se debe reconocer que las audiencias han cambiado y constantemente exigen innovación y propuestas que le den paso a la cibercultura como nueva manera de ver la comunicación” (Llano, 2015). Desde la población estratégica en RJ entienden que “en una revista en versión digital hay que ofrecerle mucho más al lector no solamente lo mismo que está en la revista física si no que hay que hacer otros links y ampliarle el contenido al lector” (RJ-E004M3), sin embargo, aunque desde la parte estratégica hay un entendimiento de los conceptos y los retos que se deben asumir con la globalización, las lógicas de producción no se han modificado desde la población operativa, ya que, para ellos sería suficiente que el medio publicara su versión PDF en el portal web, sin conseguir soporte de las herramientas multimedia que permiten una renovación del medio e inmediatez en la interacción y publicación de contenidos.

Modelo de negocio

Las estructuras organizacionales permiten darle paso al modelo de negocio de cada medio de comunicación, sin embargo, es relevante hacer hincapié en que a lo largo de esta investigación el modelo de negocio no hace referencia a la parte financiera de una organización, sino que alude a lo que Winter y Sulanski (2001) definen como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción, las estrategias, los clientes, los factores innovadores y la diversificación de toda la empresa periodística.

Partiendo de la definición anterior, surge la primera tendencia que se encontró a lo largo del trabajo de campo. Ambos medios de comunicación no están preparados para entender cómo funciona un modelo de negocio, debido a que desde la población estratégica solo asumen la parte financiera como estructura clave para poder establecer relaciones competitivas dentro de la industria. De todos modos, cuando se hacía alusión a la categoría se logró entablar una discusión entre las funciones que le competen al Consejo de Redacción donde encontramos posturas diferentes entre RJ y DB.

Para el caso de RJ existe una problemática, ya que dentro del medio son pocos miembros, pero la Junta Directiva se compone de personas externas al medio como tal, lo cual resulta complejo al momento de agendar una cita para hablar de contenidos y estrategias. Por este motivo, esperan incorporar en su plan de negocio un Consejo de Redacción a menor escala, en donde solo sea necesaria la presencia de quienes trabajan todos los días en RJ y así poder tomar decisiones más inmediatas sin tener que depender en gran parte de la Junta Directiva. Del otro lado, DB tiene más clara su estructura para el Consejo de Redacción, pues este es entendido como un espacio colaborativo en donde se hace seguimiento de los artículos y se proponen nuevas temáticas. Del mismo modo, en la población estratégica se mencionó que “hay un consejo de redacción exclusivo para la plataforma digital el cual se hace cada semana donde vienen profesores que tienen que ver con la plataforma, estudiantes, monitores y practicantes (...) ahí nos encontramos cada semana para discutir y debatir los temas que la plataforma va a trabajar o producir en las próximas semanas” (DB-E009H6, 2019), de esta manera se pueden producir contenidos diferenciales, ya que las ideas pueden venir de cualquier miembro del Consejo. A diferencia de RJ en donde explicaron que “la Junta Directiva define temáticas y línea editorial, pero básicamente la revista se constituye a nivel de contenidos desde la parte operativa” (RJ-A002M1), por ende, el mayor nivel de creatividad se percibe desde la Junta Directiva más allá de los cargos prácticos que se desempeñan en el interior del medio.

Por otro lado, la mayor parte de la investigación con respecto a esta categoría apuntaba a la sostenibilidad y supervivencia que el medio proyecta dentro de sí mismo. A partir de lo mencionado en el marco conceptual, “no existe una única forma de estructuración dentro de una organización, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerá de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera” (Idarraga, 2012, p.46). Para explorar estos conceptos desde la población estratégica de RJ hicieron énfasis en que “el medio ofrece la visión del mundo, o sea esa unidad y vínculo entre la Universidad y el mundo” (RJ-E001H1) entonces, lo que para ellos refleja sostenibilidad es seguir abordando relaciones entre los egresados con el fin de mostrar la representación de la Universidad en el exterior y

con nuevos públicos lectores. A diferencia de DB, en donde la población estratégica habla sobre “necesitamos saber cómo consumen las audiencias en internet y eso es lo que tenemos que hacer, ahí estamos hablando del modelo de noticia” (DB-E004H2). Evidentemente ambas poblaciones entienden la supervivencia de modos diferentes, para DB más allá de revisarse a ellos mismos, explican que para poder producir contenidos ellos necesitan conocer lo que quiere y necesita el público; mientras que para RJ es fundamental hablar de javerianos y su relación con la Universidad, con la esperanza de que esto resulte atractivo para el lector.

Estrategia de mejoramiento organizacional

Al hablar de la categoría estrategia hay que dejar claro que se refiere hacia todas aquellas estrategias que se implementan desde la dirección de la organización para lograr objetivos finales que, generalmente, tratan de mejorar la empresa para sobrevivir a un entorno cambiante. En un sentido más específico “la estrategia fundamentalmente tiene que ver con cómo una compañía puede encontrar una posición única para sí misma en el mercado” (Meléndez y Castilleja, 1997).

Para los dos medios de comunicación en estudio, esta categoría se abordó de dos diferentes formas, 1) la importancia de la temática en cada una de las organizaciones, con el fin de tener claras las estrategias a corto, mediano y largo plazo y 2) las estrategias que pretende el medio implementar o está trabajando por implementarlas.

Para la población estratégica, todos los objetivos de estos medios están muy enfocados a lo digital. En RJ “lo digital maneja un proyecto para que en los próximos 10 años sea un hecho que tengamos una aplicación de la RJ en donde quien compre la suscripción podrá acceder” (RJ-E001H1), además “la revista se digitaliza y también cambiará la forma de contenido, por ejemplo al digitalizarla se le incluirá movilidad al contenido, videos, publicidades que puedan ser banner” (RJ-E001H1) y finalmente, “la página será mucho más ágil, pues para el 2020 se debe tener una RJ realmente impactante, completa, con un chat inmediato y que funcione como complemento a la física” (RJ-E004M3).

En DB por su lado, “hay un montón de estrategias o de modelos de periodismo digital, porque el periodismo digital no es uno solo, hay muchas maneras de hacer periodismo digital y utilizamos todo eso para producir y generar nuevos formatos. Utilizando estratégica y eficazmente las redes sociales para generar expansión y presentaciones virales de contenidos que se producen en la plataforma” (DB-E009H6) y también se conoce que “siempre se ha estado dispuesto a cambiar, a renovar y a oxigenar para que la revista fuera de impacto y

mantenga la calidad, sin quedarse estancada sino respondiendo también a las nuevas generaciones y sus necesidades” (DB-E008M3).

En este sentido, las estrategias enfocadas en lo digital reafirman la teoría sobre estrategia según Johnson (2008) donde “las estrategias organizacionales deben estar encaminadas hacia el entorno interno y externo de la organización, ya que de esto depende el buen aprovechamiento que se da a las oportunidades que surgen” la revisión constante del entorno cambiante, va a permitir la implementación correcta de acciones reactivas o proactivas para no dejar que el medio acabe.

La población administrativa, a diferencia de la estratégica, habló más sobre los planes tangibles que se buscan en el corto, mediano o largo plazo. Esto, debido a que la parte administrativa tangibiliza esa visión que puede venir de la dirección de altos mandos. Por ejemplo, DB quiere apuntar hacia sobrevivir en el entorno cambiante actual, implementar estrategias diferentes a las análogas en lo digital, mejorar las prácticas periodísticas del medio, implementar un plan de desarrollo de distribución, renovar editores/directores, recibir apoyo de profesores y estudiantes, enfocarse en lo audiovisual y coordinar revista y portal.

RJ por su parte quiere tener una sinergia entre impreso y digital, implementar herramientas digitales diversas al PDF, como un blog e incluir más producción audiovisual en lo digital.

Por último y como era una de las hipótesis, el fuerte de la población operativa se encontraba en la parte periodística como tal, no en las categorías administrativas tales como estrategia. Sin embargo, estas poblaciones saben que RJ tiene proyectado “ampliar el público lector que tenemos y para eso nos vamos a apoyar en lo digital, para poder llegar otros lugares” (RJ-O003M2) e implementar la transformación digital profesionalmente mediante internet. La población operativa de DB, por su parte, propone estrategias que pretendan vincular más a los estudiantes y profesores, implementar acciones de mejora del Consejo de Redacción, apostarle a una verdadera digitalización con la implementación de redes sociales no únicamente con códigos QR y reestructurar organizacionalmente el medio (DB-O001M1).

La estrategia que tienen ambos medios en conjunto es seguir apostándole a lo digital e implementando las herramientas que esto brinda. Las estrategias diferentes de un medio al respecto del otro, son que DB se propone a implementar una transformación digital completa, mediante el uso de todas las redes sociales constantemente y de forma audaz, basándose en la calidad, renovando su estructura organizacional, involucrando más profesores y estudiantes en este fin.

Emprendimiento

El emprendimiento es una actividad esencial en la realidad de cada país y “resulta de las actividades de individuos que, mientras persiguen una variedad de objetivos, participan en planes que generan valor social y económico y así aportan al desarrollo de una economía. Para generar este nuevo valor, las personas toman iniciativas y toman decisiones” (Fayolle & Toutain, p.167, 2013). Así, en el caso de los medios de comunicación en estudio, la categoría de emprendimiento, se enfoca en la posibilidad que brinda el clima laboral de llevar a cabo intraemprendimientos o emprendimientos al interior de las organizaciones ya constituidas, para el desarrollo y mejoramiento del beneficio en retorno por la operación. Lo anterior, hace del emprendimiento un rasgo deseable en los medios de comunicación estudiados. A pesar de que se evidenció en el trabajo de campo la falta de conocimiento de los dos medios de comunicación en esta dirección. Con este punto de vista en mente, la categoría de emprendimiento se abordó desde lo que ya estaba implementado, ideas nuevas emprendidas o a punto de serlo.

La población estratégica de cada medio caracteriza estos medios de comunicación como lugares ideales para permitir la implementación de ideas nuevas e intraemprendimientos disruptivos que mejoren los procesos. En RJ, aunque algunos integrantes de esta población afirman que “de momento no se ha dado la discusión sobre la creación de ideas que rompan esquemas” (RJ-E001H1), también se observa que para ellos “ha habido algunos intraemprendimientos tales como el mini consejo editorial y la nueva página web” (RJ-E004M3).

Por otro lado, en DB, se encontró que los individuos que hacen parte de la población estratégica consideran emprendimientos tales como cuando “los profesores en sus aulas proponen y llevan contenidos que quieren desarrollar con sus estudiantes al Consejo de Redacción” (DB-E006H4), para este medio se han presentado cambios aplicados en menor tiempo tales como que “el nuevo director ha traído propuestas diferentes a lo ya establecido. El concepto editorial cambió, para que el medio pasara de ser una revista de secciones (como desde su fundación) a ser una revista con temáticas para cada edición” (DB-E004H2).

Siguiendo con esta línea, un diferencial principal en DB es que los emprendimientos más importantes han sido con respecto a la plataforma “las infografías dinámicas, los videos interactivos, la línea de tiempo, las cartografías y geolocalización, los mapas con Google Maps y todo eso eso son géneros y formatos nuevos del periodismo digital pero se están reinventando” (DB-E009H6, 2019); a diferencia de RJ que se han pensado con respecto al medio físico “hay que analizar muchas cosas, la suscripción de la Revista, qué revistas se están quedando en inventario, cuántas Revistas son de promoción, si las promociones se disminuyen,

cuál es el precio de fabricación de la revista escrita en físico y los costos en general” (RJ-E001H1).

Con respecto a esto, Schumpeter (1883-1950) afirma que “la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear, lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno” y lo que ha hecho cada uno de los medios al emprender acciones nuevas es aprovechar estas oportunidades del entorno tales como el internet, las cartografías, las infografías, el material audiovisual, etc.

En el análisis sobre los hallazgos de la población administrativa en la categoría de emprendimiento, se observa que esta población en los dos medios reconoce el arduo camino que se trabaja para lograr un ambiente laboral que permita emprender proyectos que por sí mismos cambien las lógicas de producción de forma positiva. Por un lado, en RJ se habla de que “emprender es difícil porque se hace lo que se puede con los recursos limitados que tiene la Revista y porque se debe obedecer a un público lector” (RJ-A002M1) y para DB “falta mucho por recorrer en el camino que se lleva de emprendimiento al interior del medio” (DB-A007H5).

Para la población administrativa, emprendimientos claves que se hayan logrado en RJ han sido —al igual que para la población estratégica— el consejo editorial interno, la digitalización de todo el archivo histórico y la página web (RJ-A002M1 & RJ-A005M4) con respecto a DB han sido elementos como los especiales que se publican y el noticiero (DB-A007H5 y DB-A003M2).

Por último, esta población habló en gran medida sobre el proceso para lograr que sea tomada en cuenta una idea emprendedora dentro de los medios, en DB es básicamente llevarlo al Consejo de Redacción, aunque no se ha visto mucho la situación y en RJ “estamos tratando de encaminar ese cambio, tenemos unas reuniones muy frecuentes para discutir los diferentes proyectos que hay entonces si alguien tiene una idea se la presenta al grupo y se discute. La ventaja de ser pocas personas en el medio es que no hay que discutir mucho la aprobación, también se usan los talleres para fortalecer habilidades y recursos de la Universidad” (RJ-A005M4).

Para la población operativa RJ no ha implementado hasta el momento emprendimientos, al contrario que DB, ya que se ha intentado permitir más los emprendimientos que ya se han implementado como el blog, la plataforma, los podcast, el canal de televisión, etc.

Se observó que las poblaciones de todos los niveles en los dos medios afirman que aunque en las dos empresas hay un clima organizacional relativamente con aceptación a emprender, que esto se propicie en el día a día o en la práctica es, evidentemente, muy difícil. Sin embargo, RJ en la actualidad está haciendo más esfuerzos hacia esto y hacia emprendimientos que provengan de cualquier individuo que colabore en el medio, por el contrario en DB la cultura es más cerrada hacia que los emprendimientos sea por ejemplo ideas desde los estudiantes, lo que significa que proviene mayormente desde la dirección. Otra diferencia sobre cómo ven los medios la categoría de emprendimiento es que en DB estos planes diferentes se están dando con un énfasis hacia lo digital y se logran implementar de forma más inmediata por la naturaleza de los medios digitales y por el hecho de que su filosofía es renovar al medio todo el tiempo creando nuevos proyectos, lo que en RJ pasa es que los emprendimientos siguen enfocados en fortalecer la revista física, planes que demandan más tiempo. El emprendimiento aporta la creación e implementación de iniciativas como las anteriores para el paso a lo digital.

Creatividad

La categoría de creatividad, aunque es un rasgo deseable en los trabajadores de los medios de comunicación estudiados, pues el pensamiento creativo es “el que hace posible imaginar cosas y soluciones nuevas a los problemas” (Marín, 2011) y la creatividad es también, según el marco conceptual de este trabajo, “la intersección de novedad y utilidad” (Puccio, Mance, Barbero & Reali, 2012, p. 30), sin embargo, es la categoría donde los tres tipos de poblaciones respondieron menor cantidad de puntos a desarrollar y analizar.

Añadido a lo anterior, la población estratégica de los dos medios de comunicación considera la creatividad como una característica deseable. Según esta población en DB “si no tienes creatividad no hay originalidad para desarrollar los temas y si el periodismo está cerca de la literatura también está cerca del arte, entonces la creatividad es fundamental”(DB-E008M3) y por otro lado según los que hacen parte de la población estratégica en RJ afirman que “si la revista sigue así será un medio más y se acaba, pero necesita ir acompañada de elementos creativos e innovadores, como entrevistas en video de los futuros entrevistados entre otros, que le llame la atención a su audiencia” (RJ-E001H1).

En el caso de la población estratégica de los dos medios, los individuos afirman, que son los periodistas quienes generan la creatividad y la innovación o el valor de estas para cada uno de los dos medios. En RJ, “el periodista es el que realmente va a dar el cambio y da el proceso innovador en lo que puede ser el nuevo medio de comunicación” (RJ-E001H1) y en

DB, “el trabajo más creativo es cuando el periodista dialoga con otros y está en una sala de redacción donde el experto en deportes termina dando el enfoque de una historia de periodismo cultural” (DB-E008M3).

Del mismo modo, los periodistas de DB también consideran que “si algo es de verdad innovador, entonces ese es el espíritu de los periodistas, deben ser gente muy creativa y crítica, que sorprenda al lector” (DB-E006H4) lo cual se complementa con la teoría, ya que el proceso creativo se suma en “un conjunto de acciones que permite modificar lo conocido o generar nuevas ideas a partir de asociaciones ya existentes” (Marín, 2011).

Otro punto importante a resaltar, es que las dos poblaciones estratégicas de cada medio coinciden en la importancia de la creación y publicación de contenidos creativos e innovadores, como las ediciones especiales. Para DB, “según las métricas lo que más se consume son los especiales y estos cuentan con un contenido diferente y novedoso para el público” (DB-E004H2) y para RJ “los contenidos creativos han sido los especiales, la visita del Papa, el mundial, las elecciones o los 85 años, son contenidos especiales que se construyen porque a la gente le gusta, ya que son momentos históricos y nos damos cuenta que hay aceptación en la audiencia” (RJ-E001H1).

La perspectiva de la población administrativa sobre la categoría de creatividad es, al contrario de la población estratégica, que en RJ “cada quien es creativo a su manera, pero sí hay unos límites a nivel como de diseño y demás entonces los artículos tienden a ser cortos entonces hay límite de palabras y hay auto límites por profesionalismo” (RJ-E004M3). Estos límites a la creatividad para la población administrativa de RJ, que es en su mayor parte análoga. Por el contrario, en DB “el portal tiene mucha más vocación a esto a lo multimedial, audiovisual, a este tipo de elementos del mundo digital que marcarían algo como innovador, novedoso. A diferencia de lo análogo” (DB-A007H59).

Para la población operativa, la creatividad es menos relevante en los dos medios de comunicación. La población operativa de DB concuerda con las otras poblaciones sobre que la creatividad de estos medios se ha visto reflejada en los especiales, ejemplos como las marchas zombies que incluían información en vivo en redes sociales, imágenes, videos, transmedialización que han sido bien recibidos por la audiencia. Añadido a lo anterior, esta población operativa también concuerda con otras poblaciones de la organización en que la creatividad es necesaria en los periodistas ya que deben seguir reinventándose para no quedarse atrás. Un ejemplo de esto, son los premios Gabriel García Márquez donde se premia la innovación como categoría.

Según todo lo mencionado anteriormente, la categoría de creatividad, es similar en los dos medios de comunicación ya que, en teoría, buscan permitirla y potenciarla. En los dos medios de estudio se considera que la creatividad debe venir desde los periodistas, sin importar si en la práctica ocurre en las dinámicas productivas de la empresa. Por otro lado, también es importante entender que los medios tienen un pensamiento, hasta el momento sesgado, sobre los contenidos especiales como único aspecto creativamente posible dentro de cada lógica de producción.

Mercadeo

La categoría mercadeo fue abordada por las poblaciones de los dos medios de comunicación de distintas formas. La RAE, caracteriza el mercadeo como el “conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor” (Pereira, 2015, p. 15) para poder, en último momento, llegar correctamente a cubrir las necesidades o deseos de los consumidores.

Añadido a lo anterior, Herrera (2013) define el mercadeo como

La actividad empresarial, proactiva, inteligente y dinámica donde el gerente debe romper paradigmas para aceptar que estas actividades traspasan al resto de la organización convirtiendo este departamento en el alma de la empresa debido a que allí surgen los datos e información relevante para poder realizar una toma de decisiones acertada.

Primero que todo, desde la perspectiva de la población estratégica del medio RJ, se enfoca el mercadeo en la importancia de generar ganancias al medio. Por su parte la población estratégica de DB afirma que “no somos un gran medio, ni competimos con los grandes medios, ni nos interesa” lo que reafirma la premisa de que este segundo medio no está encaminado a las ganancias monetarias de la operación.

Esta población estratégica de los dos medios, coincide en la importancia de la medición de las audiencias, la segmentación para saber los gustos y preferencias de los lectores y así poder producir el contenido ideal. Además, la renovación o los cambios que han tenido esas audiencias y sus nuevas características.

Según la población estratégica de RJ “los medios tienen que estar pendiente de quién es su usuario, su lector, su público. Antes los medios eran quienes definían la información hoy en día es al revés” (RJ-E004M3), también se dice que “el cliente de RJ va transformándose, ya que una cosa es el cliente de hace 20 años o 30 años atrás que leía al que lee ahora” (RJ-E001H1) y según la población estratégica de DB “lo que deben hacer los medios, y lo que han hecho históricamente, es acomodarse a esos nichos a esas preferencias y a esas audiencias”

(DB-E004H2) y “si algo ha beneficiado la tecnología es la posibilidad de encontrar hoy un tratamiento informativo donde las audiencias tienen más participación” (DB-E004H2) lo que se ve reflejado o afirmado en el marco conceptual del proyecto a través de Kotler & Keller (2009) donde se afirma que “el mercadeo debe comprender las nuevas realidades a las que se enfrenta sociedad”, como los cambios tecnológicos y la transformación de estas dinámicas.

Eso sí, los dos medios también están de acuerdo en la importancia de realizar diferentes estrategias de mercadeo. DB, “en cuanto a políticas de mercadeo se habla de *merchandising*, en donde se han repartido stickers con códigos QR que redireccionan a la página web, chalecos para identificar a los periodistas cuando hagan cubrimientos, gorras, etc. y así crear recordación de la marca” (DB-E009H6). Por su lado, RJ menciona “lo que se hace es escuchar a la gente cuando compra suscripciones o al anunciante para poderle ofrecer pautar o comprar las ediciones con los temas de sus preferencias” (RJ-E004M3).

Asimismo, los medios comparten la idea de que se debe seguir fortaleciendo el mercadeo de los medios para lograr los objetivos. “En RJ, y en todas las empresas, nunca es suficiente el mercadeo que se hace. Siempre se tiene que revisar, planificar y crear estrategias” (RJ-E001H1) y “todos los esfuerzos de ahora en adelante tendrán que ser por el marketing digital porque es lo que le gusta al consumidor actual, porque el papel contamina y cansa” (RJ-E001H1). Esto se ratifica con el marco conceptual que afirma que “el marketing digital se vuelve vital para una organización que usa este medio, como lo es un medio de comunicación”.

Las estrategias de mercadeo para DB se describen como “sencillas, sembramos la revista en toda la universidad, ponemos ejemplares en algunas facultades, en las cafeterías y también la enviamos por correo a distintos periodistas de medios nacionales” (DB-E004H2).

La población administrativa discute sobre la categoría de mercadeo con más profundidad que desde la categoría de estrategia de mejoramiento. Esto, se puede ejemplificar en el afán de aterrizar la utopía del mercadeo a las situaciones específicas de los medios. Lo importante que tiende a decir esta población es sobre la carencia de canales para la medición de audiencias “no tenemos ni idea quiénes nos leen, nunca hemos hecho el estudio para saber cómo es el proceso de lectura” (DB-A003M2) y “tampoco hay dos canales robustos entre la audiencia y DB está intentando a través de redes sociales y a través del trabajo que están haciendo los monitores y las mismas clases falta profundizar” (DB-A007H5). Por su parte, en RJ tienen “que hacer un estudio de usuarios que a nivel de comunicación se llama estudio de mercado y es entender las necesidades de los usuarios, clientes, qué quieren, qué necesitan, cómo lo quieren y es responder a esas necesidades” (RJ-A002M1) esto sustentado a través del marco conceptual de este proyecto en donde se menciona que “es prioritario conocer de manera

detallada al cliente para poder satisfacer sus necesidades en cualquier tipo de servicio, pues si no se conoce y se perfecciona todo el tiempo un negocio va a estar destinado a su fracaso” (Phillip Kotler, 2009).

Los dos medios han iniciado nuevos capítulos sobre mercadeo con nuevos directores que piensan apostarle a esta temática. Una tendencia entre estos dos medios y sobre lo que piensan estas poblaciones es enfocado en el posicionamiento del medio. En RJ “estamos pensando una serie de técnicas de promoción, visibilización de la marca, posicionamiento y reconocimiento de la marca también” (RJ-A002M1) y en DB “el mercadeo de este medio es un mercadeo netamente de posicionamiento y de ubicación de la marca, en ningún momento se busca sacar dinero” (DB-A007H5) se sustenta en el marco conceptual de forma que “es importante porque los encargados del mercadeo crean e implementan las estrategias que se realizan para llegar correctamente a la mente del consumidor y miden qué tan buenas son estas”.

La población operativa de RJ no se enfoca tanto en el mercadeo, “tenemos que conseguir nuestros propios recursos, y pues no tenemos muchos, entonces hay que ser conscientes de que no podemos hacer una mega campaña como Coca-Cola” (RJ-O003M2) mientras que a la población operativa de DB le preocupan las falencias que hay en el medio con respecto a este tema “la más mala práctica es que no llegan más allá de la Universidad, el medio ofrece calidad periodística pero no calidad financiera y solo les interesa que los estudiantes publiquemos y estemos orgullosos de esas publicaciones” (DB-O002H1)

Para finalizar, la categoría de mercadeo es vista desde los dos medios como las estrategias para posicionar el medio en las audiencias, para eso los dos se proponen y necesitan hacer análisis de audiencias, perfiles y mediciones. En el punto en el que difieren las poblaciones de los dos medios es que RJ tiene teóricamente más claro, el concepto, y las estrategias de mercadeo que deben hacer e implementar por mejorar en el camino de conseguir rentabilidad en el medio. Sin embargo, en ambos medios deben tratar de posicionar el medio y los dos necesitan leer las audiencias. En el caso de RJ tienen teóricamente más claro lo que deben hacer ahora por los conocimientos de su directora que fue durante muchos años profesora de mercadeo y además porque son un medio que monetiza. Por su parte, el reto de DB es materializar las estrategias de mercadeo que tienen y hacer un plan tangible al respecto, ya que es un medio que considera el mercadeo únicamente como un arma de posicionamiento y no en pro de las ganancias monetarias, a diferencia de RJ.

8. Conclusiones

A lo largo de esta investigación hemos logrado extraer una serie de conclusiones que serán presentadas a continuación. Se reflejará una conclusión por cada categoría analizada en el marco conceptual y además se evidenciarán sinergias entre categorías que se correlacionan entre sí.

- La primera conclusión representa la sinergia entre los medios de comunicación análogos y digitales, ya que de estas dos categorías nace el problema de la investigación. A lo que se pudo llegar con la investigación, incluye a ambas plataformas y a la necesidad que hay, hoy en día, de adaptar las formas tradicionales de contar un suceso a los nuevos formatos, esto debido a que las audiencias están cambiando todo el tiempo y quedarse en la rutina y en las formas básicas de contar una noticia puede llevar al medio a su desaparición.
- Para el caso de medios de comunicación, en general, se encontró que en ambos medios se mantienen comportamientos éticos en cuanto a la representación de la información. Son medios muy serios con su contenido, serio no es sinónimo de aburrido, por el contrario, reflejan contenidos interesantes para el lector bajo la premisa de la calidad y los valores.
- En lo que corresponde a los medios de comunicación análogos, pudimos encontrar una similitud que se refiere a la calidad que las imágenes, y los recursos en general, deben manejar para el medio físico, sin embargo, en muchas ocasiones el trabajo estético es irrelevante porque no llega a un gran público lector. En el caso de Directo Bogotá, ellos fomentan su interacción de la revista en físico a través de buenas campañas en redes sociales que invitan al lector a consumir el medio y lo han logrado, mientras que en RJ pretenden vender su contenido tradicional únicamente a través de prácticas análogas (llamadas, entrevistas con el lector, entre otras).
- En torno a la categoría de medio de comunicación digital se lograron identificar, y ver en la práctica, las características que la transformación de la sociedad red menciona a lo largo de la investigación. No obstante, un hallazgo relevante le apunta a que RJ entiende los conceptos y la transición que se debe hacer, sin embargo, no hay un objetivo específico en toda la organización que se encamine a seguir dicha transformación con el fin de renovarse; mientras que para DB se ha entendido que trabajar en una plataforma puede aportar de manera significativa a ambos medios, ellos comprenden cómo la innovación y la variedad de formatos nuevos puede atraer a más público y mantener al lector que ya está establecido.

- Para la categoría de modelo de negocio, se encontró que, tanto DB como RJ, entienden el modelo de negocio a través del departamento financiero, lo que generaba temor para ellos siempre que se abordaba la categoría, sin embargo, es necesario que fortalezcan sus estructuras organizacionales, desde los departamentos hasta el Consejo de Redacción, y que sus objetivos sean más alineados a su visión, ya que al lograr esto pueden entender mejor un modelo de negocio o modelo de noticia, tal como se expresaba en DB, que es utilizado por grandes medios como el New York Times.
- Con respecto a la categoría de estrategia, la conclusión, en la actualidad, demuestra que los dos medios han reconocido el entrar al mundo digital como objetivo primordial en su estrategia, aprovechar las herramientas y beneficios que traen las nuevas tecnologías. Admitir este punto, es un paso importante sobretodo para la Revista Javeriana que está entrando a la transformación, y se encuentra en una posición más precaria con respecto a la estrategia ya implementada de Directo Bogotá en la web. En esta dirección Directo Bogotá propone una digitalización completa de calidad con estrategias en redes sociales y estrategias organizacionales que apoyen esto.
- De la categoría de emprendimiento, se puede concluir que se evidenció un clima laboral de aceptación hacia el emprendimiento dentro de las organizaciones para beneficio de la empresa, pero que, en la práctica, hasta el momento, no se ha mostrado tal flexibilidad y aceptación con respecto al tema. Los dos medios han iniciado un camino largo en vísperas a que funcionen las ideas emprendedoras, Revista Javeriana hace más esfuerzos para aceptarlas desde cualquier integrante del medio, a diferencia de Directo Bogotá. Aun así, se concluye que en Directo Bogotá el emprendimiento se ha enfocado a lo digital y en Revista Javeriana a lo análogo.
- Se concluye que la creatividad es importante para los individuos pertenecientes a los dos medios de comunicación estudiados ya que, para ellos, la creatividad es un elemento vital que permite la supervivencia de los medios de comunicación en un entorno cambiante. Añadiéndole a esto, que las poblaciones consideran que las ideas creativas deben ser potenciadas como rasgo principal en los periodistas, quienes son los que han producido los únicos contenidos creativos para los dos medios hasta el momento: los especiales. Por esto, se busca que la potencialización del rasgo en los periodistas genere nuevas ideas de contenidos creativos que atraigan a la audiencia y por ende generen posicionamiento, en Directo Bogotá, y ganancias, en Revista Javeriana.
- La conclusión de las categorías estrategia y creatividad va direccionada hacia la necesidad de que los dos medios de comunicación creen una estrategia para exponer el potencial

de los especiales, como componente creativo, que ha causado bastante aceptación e interés en las audiencias de cada medio.

— Por último, en la categoría de mercadeo se concluye que los dos medios necesitan crear planes de mercadeo, como el análisis de las audiencias, para fortalecer sus objetivos, el de Revista Javeriana de generar ganancias y el de Directo Bogotá de posicionar la marca. En este punto, vale la pena concluir los esfuerzos positivos que tiene la Revista Javeriana y que, por el contrario, Directo Bogotá debe trabajar.

9. Recomendaciones

Con el fin de resolver la inquietud planteada al inicio de este proyecto; aquel aspecto sobre la transformación de las lógicas de producción en la construcción de contenidos mediáticos que hacen uso del internet a diferencia del modelo que existía en los medios tradicionales (radio, televisión o prensa), hemos analizado el caso de dos medios universitarios Directo Bogotá (DB) y Revista Javeriana (RJ) que adoptaron dicha mutación.

Esto a su vez, después de haber realizado un amplio trabajo de campo donde logramos indagar información sobre procesos de producción, modelo de negocio, estrategias y estructuras organizacionales podemos indicar finalmente que:

- Al inicio del trabajo de campo, era notoria la transformación en las lógicas de producción de la plataforma digital del medio de comunicación DB con respecto a la RJ. Esto se dio, porque DB contempla su revista física y su plataforma digital como dos medios totalmente diferentes que cuentan con navegabilidad entre sí, la plataforma y la revista cuentan con contenido diferenciador que en cierto punto logra una relación. Por el contrario, RJ únicamente digitaliza la versión física para poder compartirla en la herramienta digital, sin añadir cambios o ajustes de mejora para la experiencia del lector. Lo anterior significa que RJ es un agregador de información en web sin una apuesta digital específica, mientras en DB hay una autonomía de lineamientos y contenidos para lo digital.
- En cuanto se ahondó en el trabajo de campo con poblaciones estratégicas de RJ, salió a la luz el intento por una digitalización completa en la plataforma de la Revista. La estrategia a mediano plazo implicará un cambio en las lógicas de producción del modelo de negocio digital; una plataforma integral e individual a la plataforma de la Universidad, con la utilización de vídeos y nuevos formatos, el replanteamiento de la suscripción. Además, planes a largo plazo como aplicación web de la Revista, realidad virtual y herramientas más tecnológicas. La RJ ha intentado implementar estas estrategias digitales desde este año, aunque el proceso se ha retrasado y la idea está planteada para tener su propia plataforma en 2020, donde puedan tener contenido diferenciador. Este fenómeno se da en RJ, por varias razones: a) La limitación de recursos tales como dinero, personas, herramientas etc. Que frenan la transformación digital del medio. b) La estructura organizacional del medio y los procesos internos de RJ como empresa vinculada a la Universidad lo que hace que los cambios sean

más lentos, burocráticos y dependan de una cadena de mando extensa y c) La visión del medio sobre la poca flexibilidad que consideran que tiene su audiencia y la necesidad de que cualquier implementación de estrategias o cambios sean paulatinos por miedo a perder audiencia. Esto, relacionado con la necesidad de leer las audiencias en las estrategias de marketing de la Revista. Lo anterior, a diferencia de DB, quienes, por estar vinculados con la creación de contenidos de las asignaturas de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad, se ven obligados a abrir un espacio donde se pueda presentar el contenido transformado a digital que la profesión obliga a los estudiantes y periodistas.

- Los dos medios de comunicación necesitan esfuerzos y estrategias materializables, tales como la creación de un consejo de redacción que se encargue de la digitalización de los medios en donde se pueda contar con personal que cree contenido en pro de mejoras y adaptaciones, de esta manera el medio fomentará las redes sociales para el tránsito de contenido. Así pues, se contribuye a una digitalización completa donde las redes sociales son fundamentales para crear contenido diferenciador para redes sociales, construir audiencia curiosa e interesada en leer el contenido del medio y no se limitan a ser un lugar donde se postea el link para leer las publicaciones, que es lo que actualmente se hace. Lo anterior, en dirección al uso y el contenido de las redes sociales para el tránsito del contenido, ya sea físico o digital, pues, aunque hay una intención real por ejercer el cambio hace falta una transformación que atraiga más público lector para el medio de comunicación en general.
- En ambos medios se evidenció que las estructuras organizacionales necesitan modificaciones para poder adaptarse a las nuevas necesidades de los lectores, ya que con recursos (físicos, financieros y tecnológicos) limitados es complicado sobresalir en cuanto a las condiciones que constantemente el mercado exige. Ahora bien, el Modelo Canvas puede facilitar el entendimiento de nuevas lógicas, ya que a través de él se puede estudiar de manera completa el entorno en el que se desenvuelve cada medio y con la aplicación del mismo todo el equipo de producción va a estar encaminado a propuestas que provoquen la interacción de lo análogo con lo digital entendiendo las diferencias que cada medio contiene.

De este modo, lo anterior responde al problema central de la investigación. Contrario a lo que se planteaba en la hipótesis, se puede decir que sí hay cambios en las lógicas de producción del contenido, e intentos por cambiarlas, y el modelo de negocio de los medios de comunicación que se transforman para aprovechar las herramientas digitales y la web, ya que no es suficiente replicar los contenidos, pues las condiciones que exige la globalización han provocado cambios en el poder de las audiencias y sus interacciones con el medio, en este sentido, los medios, y la sociedad en general, se ven enfrentados a rutinas que se ven modificadas por las prácticas de los procesos digitales y a una cultura que se basa en la inmediatez y la tecnología de la información. Por este motivo los medios se ven obligados a una transformación que se plantee desde la versión interna del modelo de negocio, en donde se debe repensar el medio con canales estratégicos, una propuesta de valor única y un segmento definido para apuntar con contenidos precisos, para que de ésta manera se logre un posicionamiento exitoso en la mente de las audiencias.

De acuerdo a los resultados de esta investigación salen a la luz nuevas posibilidades e inquietudes enriquecedoras para abordar en el futuro, tales como ¿Qué herramientas tecnológicas y cuáles son sus usos para que sea posible una digitalización completa y correcta en un medio de comunicación que necesita sobrevivir en la industria?, ¿Cómo desde los elementos organizacionales, estructurales y los procesos internos de los medios de comunicación se puede ver la capacidad de cambio y transformación en un entorno cambiante? Y ¿Qué características debe tener el contenido periodístico para categorizarse como creativo e innovador? Son algunas de estas inquietudes abiertas a nuevas investigaciones en el tema.

10. Referencias Bibliográficas

- Adenauer, F. K. (2016). La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento. ¿Es probable que Latinoamérica se suba al carro de las sociedades del conocimiento?
- Aladro Vico, E. (2013). Las teorías profesionales y las 5 crisis del periodismo. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 18.
- Albornoz, L. (2007). *Periodismo digital: los grandes diarios en la red*. La Crujía.
- Albornoz, L. A., & Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. industrias culturales en la era digital*. Barcelona, España Gedisa 2003.
- Alcalá Casillas, M. G. (2017). La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, de Manuel Castells. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 62407-412. doi:10.1016/S0185-1918(17)30051-X
- Almirón, N., & Jarque, J. M. (2008). *El mundo digital : discursos hegemónicos sobre Internet y periodismo*. Barcelona: Digitalia.
- Anaya, M. A. C., & Montes, M. C. R. (2012). Comunicación y nuevas tecnologías. El proceso de transición de la televisión analógica a la digital en México 2000-2011. *Espacios Públicos*, 15(34), 231-245.
- Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70).
- Aristizabal Escudero, G. D., Herrera García, J. E., Marín Tejada, M. I., & Pérez Quiroz, D. D. J. (2013). Lenguajes de poder en los medios de comunicación y su incidencia en la formación universitaria: Dos estudios de caso.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Recuperado el 02/09/2018. Obtenido de: http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Briggs, A., Burke, P., & Galmarini, M. A. (2002). *De Gutenberg a Internet: una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus.
- Bustamante, E., & Álvarez Monzoncillo, J. M. (2002). *Comunicación y cultura en la era digital. industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona Gedisa 2002. (reimpresión de 2004).
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63).

- Cardoso, G. (2010). *Los medios de comunicación en la sociedad en red* (Vol. 2). Editorial UOC.
- Cassany, D. (2000). De lo analógico a lo digital. El futuro de la enseñanza de la composición. *Lectura y vida*. 2000; 21 (4): 6–15.
- Castells Oliván, M. (2011) *Autocomunicación de masas y movimientos sociales en la era de internet*. Anuari del conflicte social. Revista UB.
- Castells Oliván, M., Martínez Gimeno, C., & Alborés Rey, J. (2005). *La era de la información. economía, sociedad y cultura*. Madrid, España Alianza Editorial 200 5 (impresión de 2008).
- Cervantes, C. (1999). La sociología de las noticias como vía para renovar la investigación en la línea de agenda-setting: Revisión de interpretaciones. *Comunicación y sociedad*, (36), 133-153.
- Chandra, V., & Primo, C. (2009). Innovación y crecimiento: En busca de una frontera en movimiento. *México: OCDE*.
- Chartier, R. (2018). Libros y lecturas. Los desafíos del mundo digital. *Revista De Estudios Sociales*, 64119-124. doi:10.7440/res64.2018.09
- Colina, C. (2005). McLuhan y las tecnologías de la comunicación. *Humánitas. Portal*.
- Comeche, J. M. (2004). Significación y grado de influencia del estilo de liderazgo en la transmisión del espíritu emprendedor al equipo de trabajo. *Valencia: Universidad de Valencia*.
- Cultural industries in the digital age: some provisional conclusions. (n.d). *MEDIA CULTURE & SOCIETY*, 26(6), 803.
- Davison, C. (2013). Innovation in assessment: Common misconceptions and problems. *Innovation and change in English language education*, 263-275.
- De Moragas, Miguel (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- De Pablos Heredero, C., & Jiménez, F. B. (2016). *Los cien errores más frecuentes del emprendimiento*. ESIC Editorial.
- De Periodismo, D. D. L. C., García, A. L., & Mason, A. Imposición de agenda; de los actores sociales a los medios.
- Díaz, L.E. (2012). Teorías de la Comunicación. *Red Tercer Milenio*.
- Directo Bogotá (s.f.) recuperado el 15 de abril de 2019 obtenido de: <https://www.directobogota.com/nosotros>.

- Diz, E., & Saladrigas, H. (2011). La categoría mediaciones en los análisis de las lógicas de producción periodísticas en la web. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 9, 35-72.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Entrevista / Michael Porter / Estrategia: Más relevante que nunca. (1997). Reforma (México D.F., México). Disponible en:
<http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgin&AN=edsgcl.129931791&lang=es&site=eds-live>
- Fayolle, A., & Toutain, O. (2013). Four Educational Principles to Rethink Ethically Entrepreneurship Education. *Revista de Economía mundial*, 35.
- Fernández, V. L. (2000). Periodista digital: de McLuhan a Negroponte. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(34), 0.
- Fuentelsaz, L., & Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?. *Universia Business Review*, (47).
- García, R. F. (2013). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario.
- Gómez, P. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting.
- Gomis, L. (1991). *Teoría del periodismo: cómo se forma el presente*. Barcelona: Paidós.
- González Pascual, A., & Rodríguez Prieto, R. (2014). *Caos digital y medios comunes : transformaciones de la comunicación social en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Habermas, J., i Ramió, J. R., Domènech, A., & Grasa, R. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública* (pp. 1-171). Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, M. E., & Elena, M. (1997). La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México. *Revista Comunicación y Sociedad*, 30, 34-42.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. *Mac Graw Hill, México*.
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Hoyos, A. R. (2008). Identidades locales, lenguajes y medios de comunicación: entre búsquedas, lógicas y tensiones. *Signo y pensamiento*, 27(53), 59-67.
- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). Dirección estratégica. Séptima edición. Pearson-Prentice Hall, México.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Lara-Navarra, P., & Martínez-Usero, J. Á. (2002). Del comercio electrónico a la administración electrónica: tecnologías y metodologías para la gestión de información. *El profesional de la información*, 11(6), 421-435.
- Lévy, P. (2007). Cibercultura: informe al Consejo de Europa (No. 16). Anthropos Editorial.
- Llano Aristizábal, S. (2005). Hipermedia e interactividad en el periodismo digital colombiano. *Palabra Clave*, (12).
- Longenecker, J. G. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning Editores.
- Luis Ignacio, S. G. (2009). Conversaciones teóricas sobre la comunicación digital interactiva: Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. *Signo Y Pensamiento*, (54), 382.
- Luther, W. (1985). El plan de mercadeo. Editorial Norma.
- Manucci, M. (2005). Innovación y estrategia en Comunicaciones de Marketing. In *III congreso internacional de comunicación organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana, Cali-Colombia.
- Marcos Recio, J., García-Alonso, P., & Parra Valcarce, D. (2014). *Information activity in digital media: Will print newspapers survive without advertising?*. Estudios Sobre El Mensaje Periodístico, 20(1), 177-194. doi:10.5209/rev-ESMP.2014.v20.n1.45226
- Marín, T. (2011). Teoría sobre la Creatividad. Quito, Ecuador: Estrategias Creativas – Grupo Pintura.
- Martín Barbero, J. (1989). *Procesos de comunicación y matrices de cultura: itinerario para salir de la razón dualista*. México.
- Martín-Barbero, J. (1990). Teoría, investigación, producción en la enseñanza de la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, (28), 8.
- Martín-Barbero, J., & Martín, M. B. (1998). *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Convenio Andrés Bello.
- Martín-Barbero, J. (2000). Retos culturales: de la comunicación a la educación. *Nueva sociedad*, 169, 33-43.
- Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad* (Vol. 4). Editorial Norma.
- Martín-Barbero, J. (2002). Pistas para entre-ver medios y mediaciones. *Signo y pensamiento*, 21(41), 13-20.

- Marulanda Montoya, J. A., Correa Calle, G., & Mejía Mejía, L. F. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66).
- Mattelart, A., & Multigner, G. (2002). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona Paidós c2002.
- McLuhan, M., Powers, B. R., & Ferrari, C. (1995). *La aldea global*. Gedisa.
- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós,.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación*. Siglo XXI.
- Moragas Spa, M. d. (2005). *Cambios en la comunicación, cambios en los estudios de comunicación*.
- Morales, M. (2005). Tendencias y debates actuales en el periodismo digital. *Signo y Pensamiento*, 24(47), 87 - 104. Recuperado a partir de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3677>
- Moreno, J. A. V. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. It Campus Academy.
- Moreno, J. A. V. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. IT Campus Academy.
- Muñoz de Bustillo, F., & Castells Oliván, M. (2006). *La sociedad red. una visión global*. Madrid, España Alianza Editorial 2006 (impresión de 2009).
- Obando, C. (2016). Perversiones digitales: Ciberactivismo, producción transmedia y cultura hacker. *Universidad de Antioquia*
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Pavlik, J. V. (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona.
- Pérez, E., Lobo, A. & Urquijo, L. (2016). *Influencia de los medios de comunicación en el desarrollo integral de los estudiantes del colegio la Salle del municipio de Ocaña*. Disponible en: <http://www.enjambre.gov.co/enjambre/file/download/208797>
- Pereira, J. (2015). *Mercadeo. com*. Recuperado el, 22/04/2019
- Pineda, M., Durante, E., Fernández, S., & Belandria, R. (2003). La sociedad de la información como una sociedad en transición: Caracterización, tendencias y paradojas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 9(2).
- Puccio, G. J., Mance, M., Barbero S., L., & Reali, P. D. (2012). *Creativity rising: Creative thinking and Creative Problem Solving in the 21st Century*. Buffalo, NY, U.S.A.: ICSC Press.

- Red cultural del Banco de la República en Colombia. (s.f.). *Teoría de la comunicación y algunas corrientes*. Recuperado de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_la_Comun%20icaci%C3%B3n_y_algunas_corrientes
- Rodrigo, M. (1995). Los modelos de la comunicación. *Madrid: Tecnos*.
- Rueda, A. M. (2011). *Cómo se "habla" en los cibermedios?: el español coloquial en el periodismo digital*. Peter Lang.
- Ruiz Valdivieso, M. (2002). *Internet en las organizaciones modernas*.
- Sales, R., & García, C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico de ICE*, 2942, 27-37.
- Salaverría, R., & Sancho, F. (2007). *Del papel a la Web. Evolución y claves del diseño periodístico en internet*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Sánchez Sánchez, D. (2007). El periodismo digital. Una nueva etapa del periodismo moderno. *Revista Lasallista de Investigación*, 4 (1), 67-73
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones. elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España Editorial Gedisa 2008.
- Silverstone, R., & Pons, H. (2004). *Por qué estudiar los medios?*
- Suarez Daza, A. M. D. P. (2014). *Emprendimiento innovador en Colombia*.
- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial (Vol. Cuarta edición)*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Toledo, H. C., Medina, H. S., & Hernández, M. R. (2014). Mediación de las lógicas de producción hipermedia en el uso de la web 2.0 en Radio Sancti Spíritus. Un estudio de caso cubano. *Mediaciones sociales*, (13), 3-36.
- Velásquez, P., & Alcides, A. (2007). Convergencias en medios digitales: la labor del editor y del arquitecto de información. *Signo y Pensamiento*, 26(50).
- Vergara, C. (2018, 22 de marzo). Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser. *Revista P&M*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.