

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

Periodismo emprendedor en Ecuador. El caso de “El emprendedor”

Autor.-

Jorge Ricardo Vázquez Falquez

DOCENTE INVESTIGADOR
María José Vázquez

CO-INVESTIGADOR
Gabriela Baquerizo

Trabajo final para la obtención del Título Licenciado en Comunicación Social, con mención en Marketing y Gestión.

Guayaquil, Diciembre del 2013

Índice

1. Introducción.
2. Antecedentes.
 - 2.1 La industria de los medios y la disrupción tecnológica.
 - 2.2 Revolución de las audiencias.
 - 2.3 Revolución de los anunciantes.
 - 2.4 Surgimiento del movimiento emprendedor en periodismo y sus características.
3. Metodología para el estudio del caso.
4. Caso El Emprendedor.
 - 4.1 Introducción.
 - 4.2 Nacimiento de la idea y primeros pasos.
 - 4.3 Audiencia de El Emprendedor.
 - 4.4 Generación de contenido.
 - 4.5 Monetización. Diversificación como característica principal.
5. Conclusión y discusión.
 - 5.1 Diversificación.
 - 5.2 Nichos.
 - 5.3 Formación en los aspectos de gestión.
 - 5.4 Diseño y experiencia.
6. Bibliografía.

1. Introducción.

La industria de los medios tradicionales afronta un periodo de grandes cambios y crisis por la disrupción tecnológica. Los modelos de negocio que sustentaron su actividad por más de 100 años se están transformando de forma abrupta. Ante estas circunstancias y para aportar en la reconstrucción del ecosistema de medios han surgido en los últimos años los emprendimientos periodísticos digitales a nivel mundial. Éstos han sabido aprovechar las oportunidades y herramientas de la revolución digital para ofrecer nuevos espacios y servicios para las comunidades. Sin embargo también enfrentan problemas, pues aún no están definidas las reglas o modelos de negocio que sustentarán su importante actividad, todavía se atraviesa una etapa de profunda experimentación y aprendizaje. A nivel internacional se están estudiando estas distintas tendencias y los modelos de negocio que descubren los emprendedores a través de la experimentación y ya han surgido algunas lecciones que estudiamos aquí.

Pero también es importante estudiar los emprendimientos que surgen a nivel local, por las diferencias socioeconómicas y del entorno general que envuelven a nuestros emprendedores en comparación con los emprendimientos de otras partes del mundo. En este trabajo estudiaremos a El Emprendedor, el caso de un par de visionarios que fusionaron sus conocimientos para hacer crecer un sitio periodístico dedicado al público emprendedor de Ecuador.

Primero presentamos los antecedentes del surgimiento de los emprendedores digitales en periodismo, luego analizamos por qué surgieron y cuáles son sus características. A continuación estudiamos el caso de El Emprendedor desde sus inicios y cuáles han sido las claves de sus sostenibilidad. Por último repasamos las lecciones que nos deja el caso y las contrastamos con lo que ha sucedido con otros emprendimientos a nivel internacional.

2. Antecedentes.

2.1 La industria de los medios y la disrupción tecnológica.

El diario impreso fue la cuna de los medios de comunicación masivos. La costumbre hasta la actualidad ha sido consumir las noticias día a día mediante el periódico impreso, televisión y radio, pero esta etapa parece estar llegando a su final. Existen varios factores que apuran este ocaso que agobia a los medios de comunicación tradicionales, los detallaremos a lo largo de este texto.

Para que funcione un medio de comunicación masivo requiere de una audiencia representativa que permanezca fiel a sus servicios. El diario impreso desde sus orígenes utilizaba un modelo de negocio sencillo; ganaba un margen por cada copia vendida. A medida que se popularizó el uso del periódico, el modelo de negocio cambió. Llegaron los anunciantes.

Ante la creciente penetración que presentaban los diarios impresos, diferentes empresas vieron la oportunidad de pautar en este medio para ofrecer sus productos al público. El cambio de modelo se remonta al año 1835, cuando el diario The Sun empieza a vender más de 15,000 copias diarias y a ser atractivo para los anunciantes (The Economist, 2011). De este modo, como explica el análisis de The Economist (2011), “en lugar de depender de la venta copias, pasaron a depender a la venta de publicidad.” Y agrega; “era un gran negocio para todos los involucrados, los lectores obtenían sus noticias a bajo precio, los anunciantes llegaban a grandes audiencias fácilmente y los periódicos podían contratar a periodistas profesionales en vez de amateurs”.

Este periodo de bonanza duró un buen tiempo y se adaptó a nivel internacional. La rentabilidad de los medios era altísima y su audiencia seguía creciendo. El pico de consumo llegó en los años 70, cuando se vendían alrededor de 62 millones de periódicos al día en Estados Unidos, pero la realidad es que el modelo de negocio, dependiente de la publicidad masiva, se estaba deteriorando desde la década de los 40. Lo cierto es que si bien la circulación seguía aumentando, la población aumentaba a un ritmo más acelerado, por lo tanto la penetración de los periódicos viene disminuyendo desde esa época (Briggs, 2011).

En América Latina las cifras no son del todo alentadoras (Breiner, 2013). Según un estudio de The Economist con datos de la World Association of Newspapers, la circulación de periódicos en América Latina han aumentado en algunos países como Brasil, sin embargo, ante las tendencias internacionales y con el crecimiento de la adopción de internet se puede esperar que se trate solo de una tendencia a corto plazo (The Economist, 2011). En Ecuador todavía no existe un organismo que audite la circulación de los periódicos, pero existen estudios de agencias de publicidad que revelan que las cifras son bastante menores a lo que declaran las empresas periodísticas, y de hecho, han venido en descenso hace ya varios años: “En la actualidad se proyectan a escala nacional 3’200.000 millones de lectores, lo que equivale solo al 29,3% de la población de 10 años en adelante” (Jordán & Panchana, 2008, p. 28).

Las audiencias eran distintas previo a la masificación del internet, sus opciones de consumo eran muy reducidas en comparación a los tiempos actuales. Eran, de alguna manera, pasivas. Había que someterse a la espera de las programaciones que las empresas de comunicación imponían o al tipo de empaque

de productos que ellos ofrecían, por ejemplo, el diario o el CD. Ahora las audiencias pueden elegir comprar una canción en vez de un disco entero, o leer una noticia de un medio determinado y luego ir a leer otra noticia a un medio o blog que considere que se especializa más en sus intereses. Por otro lado, no existían tantas posibilidades de interacción entre la audiencia y los medios, entonces, por lo general se establecía una versión acorde a estos medios. El hecho de que ahora puedan surgir nuevos medios permite que existan nuevas versiones y fuentes de información.

La situación se mantuvo así por varios años, pues las barreras de entrada que imponían las circunstancias que rodeaban este modelo de negocio lo protegieron hasta la disrupción tecnológica.

Estas barreras otorgaron un poder muy amplio a los medios de comunicación durante el siglo XX: “Los monopolios u oligopolios que varias organizaciones noticiosas metropolitanas disfrutaban durante el último cuarto del siglo 20, se tradujo en el poder de cobrar lo que ellos quisieran a sus clientes, incluso con audiencias disminuidas” (Grueskin, Seave & Graves, 2011, p. 10). Eran épocas en las que los medios se podían aprovechar de su posición, elevaban sus precios de publicidad a sus anunciantes e incluso al consumidor final, mientras sus audiencias disminuían, contradictorio pero real.

Para comprender mejor el efecto de las barreras de entrada en esta industria se puede utilizar la teoría del Long Tail. En resumen, esta teoría nos demuestra cómo la sociedad está migrando cada vez más de los pocos productos y mercados convencionales exitosos, hacia el enorme número de nichos que han surgido y siguen surgiendo. Según Chris Anderson, exitoso periodista y editor en jefe de la revista Wired, existen tres fuerzas

que permiten que se dé esta migración, antes que nada sabiendo que el catalizador para este cambio es la bajada de costes de acceso a los nichos.

La primera fuerza de la que nos habla Anderson se refiere a la democratización de las herramientas de producción. Con esto se refiere a que ahora millones de personas tienen acceso a un ordenador personal y otras tecnologías de producción digital de bajo costo. Herramientas de trabajo que pueden realizar tareas que antes sólo las podía realizar un medio de comunicación. Grabar, editar videos, hacer música y publicar ideas a audiencias masivas es posible ahora gracias a esta herramienta (Anderson, 2007, p. 79 – 91). Como ejemplo local podemos utilizar a EnchufeTV, con producción independiente y pasión por el oficio lograron millones de visitas y seguidores de toda Latinoamérica en varias redes sociales. Ahora, según explicó en una entrevista personal Ricardo Vázquez Donoso, gerente general de Ecuavisa, los artífices de EnchufeTV van a tener la oportunidad de llevar sus creaciones a este canal. Menciona además que las más de 150,000 visitas que reciben al día son merito suficiente como para atraer a cualquier tipo de inversionista (R. Vázquez, entrevista personal, julio, 2013).

La segunda fuerza a la que se refiere Anderson es la reducción de los costos de la distribución. En otras palabras, el internet hace barato subir contenido y también acceder a él. Se puede llegar a muchas más personas a un coste más bajo: “la diferencia entre pagar unos centavos por distribuir contenido virtual y los dólares que requiere hacerlo con camiones almacenes y estanterías” (Anderson, 2007, p. 83). En años anteriores para que un escritor pudiera salir a la luz debía contar con los suficientes recursos como para hacer miles o millones de copias para poder distribuir su trabajo. En la actualidad, cualquier

persona puede publicar sus ideas y pensamientos y llegar a miles de personas con sólo tener acceso a internet.

La tercera y última fuerza es el poder de conectar la oferta con la demanda. Es decir, facilita a los consumidores encontrar el tipo de contenido que buscan y descubrir otros contenidos asociados. Ahora el internet permite encontrar, mediante una búsqueda en Google o una recomendación de iTunes o Amazon o los comentarios de usuarios, el disco del cantante de su agrado e incluso de cantantes y estilos de música nuevos. Lo mismo aplica para películas, videos, libros o medios. Esta fuerza abarca otros ángulos, pues el internet no sólo nos ahorra el tiempo al agilizar las búsquedas, sino que nos entrega diversas opciones en una sola búsqueda evitando confusiones. “Los consumidores también actúan como guías a título individual cuando escriben reseñas o blogs acerca de lo que les gusta o no” (Anderson, 2007, p. 84), estos comentarios o reseñas pueden influir también en la decisión de compra de un consumidor buscando algo específico, convirtiendo a estos comentarios en un importante factor a considerar por las marcas al momento de aparecer en línea.

La caída de las barreras de entrada revolucionaron para siempre el modelo de negocio de los medios de comunicación, y esto no lo aceptan con agrado los medios que antes estuvieron en el poder. Podemos entenderlo mejor con palabras de Gumersindo Lafuente, prestigioso periodista y actual director del área digital en el Diario El País, quien vivió desde dentro esta serie de cambios que sacudieron el mundo del periodismo:

“Periodistas y medios, sujetos y soportes, en fin, nuestra industria, se había acostumbrado a administrar una especie de oligopolio en el que siempre,

independientemente de crisis políticas, económicas o tecnológicas, estábamos en el centro. Para el tráfico informativo pero también para el publicitario. Para la influencia, el filtrado, la fijación de la agenda o la denuncia. Pero también para la gran campaña publicitaria o la pequeña. Para vender marcas o productos. Para alquilar casas o buscar empleo. Siempre en el centro, administrando el privilegio de la intermediación. Convirtiendo el servicio público en negocio o viceversa, según quien nos relate la historia. Pero siempre blindados por una realidad tecnológica que nos situaba en un pedestal inaccesible para las audiencias” (Lafuente, 2012, p. 6).

2.2 La revolución de las audiencias.

La tecnología llegó para cambiar a las audiencias y molestar a los cómodamente establecidos monopolios de la comunicación. La televisión, el cable y la radio dieron la primera estocada, el internet el golpe final. Las opciones que trajo la tecnología mediante los inventos mencionados anteriormente, brindaron a las personas la posibilidad de elegir qué consumir y en qué medio hacerlo, causando un cambio acelerado de hábitos de consumo, afectando así a los negocios de comunicación en el poder:

“Tal vez sea más correcto decir que no sólo la prensa, sino también todos los medios de comunicación - televisión abierta y de pago, radio, revistas, libros etc. – están en el centro de una revolución provocada por internet y la banda ancha. Nadie sabe para donde van esos medios ni cuales serán las consecuencias de esa revolución.

Pero es evidente que todos ellos deberán cambiar profundamente sus estructuras para adaptarse a las nuevas tecnologías.” (Martínez, 2010, p. 140)

El internet vino para quedarse y el acceso a este recurso es cada vez más extenso. Según el Ministerio de Telecomunicaciones, la penetración de internet en Ecuador hasta septiembre del 2012 era del 54.58%, algo más de 8 millones de personas. Y acorde a una publicación de la CIESPAL (2012), en el 2011 la penetración era del 36%, estableciendo un crecimiento del 17% entre estos dos años. Y estos datos son de un país “sub-desarrollado”.

En el mundo, los países con mayor consumo de internet son EEUU, Francia, Japón y el Reino Unido con aproximadamente 80% de la población siendo participantes activos de internet, cada uno con billones de dólares en tamaños de mercado. (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 17)

El internet de hecho sí le ha quitado lectores a las versiones impresas de los diarios, pero ahora, al mismo tiempo, los ha puesto a las puertas del mundo entero y las visitas a sus sitios en línea han aumentado considerablemente. Por ejemplo en Estados Unidos el New York Times, “con una difusión de lunes a sábado de cerca de un millón de ejemplares, tiene 22 millones de usuarios únicos por mes en la internet dentro de los Estados Unidos.” En el Reino Unido ocurre lo mismo con The Guardian “vende unas 300.000 copias por día pero su edición electrónica es vista por cerca de 36 millones de personas en todo el mundo: 120 veces más” (Martínez, 2010, p. 141). Sin embargo, el aumento de usuarios no se ha reflejado en un aumento paralelo sus cuentas de resultados. Esto se debe a que las barreras de entrada y ventajas competitivas que disfrutaban en el

soporte físico desaparecen en el entorno digital. Por eso estos medios viven una etapa de profunda experimentación y reorganización de sus modelos de negocios y actividades.

Según Mark Briggs, “las nuevas audiencias buscan; inmediatez, interactividad, personalización y más recientemente; conexión social” (Briggs, 2011, p.16). Estas necesidades de las audiencias de las que habla Briggs, sólo se pueden obtener mediante dispositivos con acceso a internet. Tablets, laptops, smartphones, consolas de videojuego, televisores e incluso cámaras de video ahora cuentan con conexión a internet, es claro que esta nueva situación cambia las reglas del juego y genera una migración de consumo a estos diversos dispositivos cotidianos. En un artículo que “The Economist” le dedica este tema nos dice que “de acuerdo a Gartner, una investigadora de mercados, 101 millones de smartphones fueron vendidos sólo durante el primer trimestre del 2011” en Estados Unidos y añade que “las fuertes ventas de aplicaciones para estos dispositivos sugiere que la gente está mas dispuesta a pagar por contenido especializado para sus Smartphones” (The Economist, 2011).

Para reforzar lo manifestado anteriormente, nos referimos al siguiente gráfico del cuaderno 7 de comunicación de Evoca, en el podremos apreciar la diversidad de dispositivos donde la gente consume contenidos en línea.

DISPOSITIVOS DIGITALES & NOTICIAS

Leer noticias es una actividad popular en estos dispositivos. Más estudios muestran que la gente usa sus dispositivos para consultar noticias más frecuentemente y por más tiempo, a pesar de seguir consultando noticias por otros medios.

DISPOSITIVOS USADOS PARA CONSULTAR NOTICIAS

Porcentaje de usuarios consultando noticias desde sus:



NO HAY UN SITIO ÚNICO PARA LAS NOTICIAS

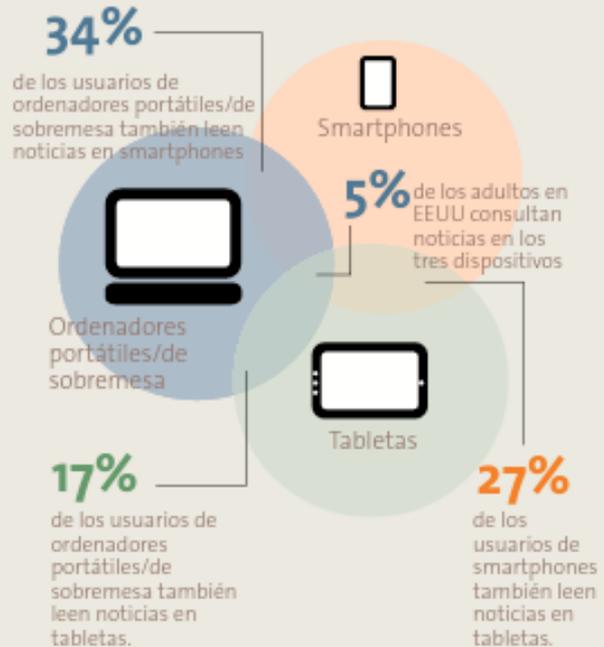


Gráfico obtenido del cuaderno #7 de comunicación de Evoca titulado: El futuro del periodismo.

(Lafuente, 2011, p. 9)

2.3 La revolución de los anunciantes.

El golpe mas duro de la crisis de los medios tradicionales ha sido la continua pérdida de ganancias que muestran los antiguos monopolios de la comunicación. Hace algunas décadas, los medios tenían el poder de cobrar a su antojo, ya no. Esto se da por el continuo decrecimiento de la inversión publicitaria en diarios y prensa escrita en general a nivel internacional. El siguiente gráfico elaborado por Zenith Optimedia muestra cómo la inversión en estos medios ha venido disminuyendo y pronostica que lo seguirá haciendo.

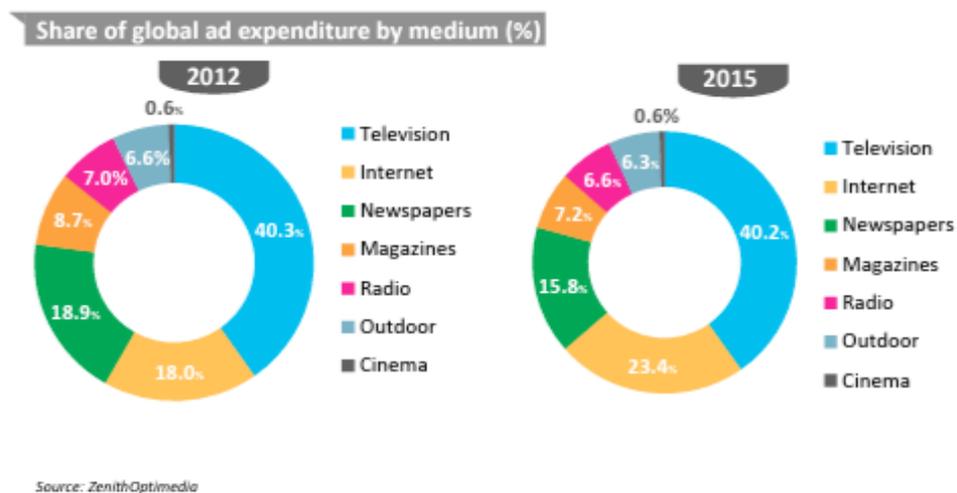


Gráfico obtenido del Executive Summary: Advertising Expenditure Forecasts April 2013 de Zenith Optimedia.

Esta caída de inversión para los medios tradicionales significa miles de millones de dólares en pérdidas y ha afectado a mercados especialmente grandes: “De 2007 a 2009 en Estados Unidos la publicidad en los diarios ha bajado un 43%. En España, hasta el primer semestre de 2010, la disminución ha sido del 40,4%” (Casero-Ripolles, 2010, p. 596). En Ecuador, los diarios aún cuentan con cuotas de inversión publicitaria estables en torno al 23% del total según Infomedia, aunque como vimos, sus cifras de difusión descienden. Al mismo tiempo, la inversión digital continúa creciendo de forma acelerada en Ecuador como en el resto de países de América Latina. Se estima que en Ecuador en 2012 ya había llegado a los 6 millones de dólares (Parra, 2012). Es preciso tener en cuenta que el desfase entre usuarios de internet e inversión publicitaria online es posible que se deba a un período de adaptación del mercado publicitario, como ha ocurrido en todos los países en los que hoy esta inversión supera a la de los periódicos.

Los anunciantes se dieron cuenta que su audiencia ya no es fiel consumidora de los medios tradicionales y por eso dejó de ser tan atractiva para ellos. De repente, el escenario

para los poderosos medios cambió, y ahora el internet le brinda la posibilidad de surgir a medios pequeños e independientes. “Algunos periodistas comprometidos que conocí iniciaron sus propios medios en línea sin las grandes inversiones de capital que exige una imprenta, una antena u otros sistemas de producción y distribución. Escribían, subían fotos, pulsaban un botón y daban vida a un periódico digital” (Breiner, 2013). Lo que Breiner menciona en la cita anterior nos dice en otras palabras que las barreras de entrada han caído, fundar un negocio en esta área en particular es ahora mucho más sencillo que antes.

Los anunciantes están empezando a invertir en estos medios independientes que siguen surgiendo. Son de características muy distintas y con expectativas de ingreso mucho menores que los medios tradicionales, pero se están abriendo un camino. Según una de las investigaciones de Jeff Jarvis, prestigioso periodista, conferencista y actual co-director de un programa en línea para Google, descubrió “sitios que cubren pequeñas ciudades de unos cincuenta mil habitantes– tienen un ingreso en concepto de publicidad de entre 100.000 y 200.000 dólares.” (Diálogo Político, 2010, p. 145)

El hecho, de que ahora sea más fácil establecerse como medio de comunicación, significa que la competencia empieza a convertirse en una verdadera molestia para los medios masivos, pues empieza a ser cada vez mayor el número de fuentes de contenido para la población general. Gumersindo Lafuente (2011) también se refiere a cómo los periodistas han enfrentado este dilema: “Por primera vez tenemos que administrar una transformación que supone la pérdida de uno de los elementos clave que convertía en esencial la existencia de nuestro oficio: la administración en exclusiva de la intermediación” (p. 7). El autor nos pone en claro la cómoda posición a la que estaban acostumbrados, con casi nada de competencia, y con pocas posibilidades de que aparezcan

nuevos competidores antes del internet, la situación era un absoluto paraíso. Esto tiene que ver directamente con lo que hablábamos en párrafos anteriores sobre las barreras de entrada, la desaparición de ellas y como lo decía Anderson, específicamente la segunda fuerza o “la democratización de la distribución” permite que surja cada vez nueva competencia para los medios actuales gracias a los bajos costos de subida y creación de contenido.

Las enormes pérdidas que trajo esta revolución para los medios que están dejando de ser monopolios, gracias a los nuevos medios independientes, también ocasionaron repercusiones muy negativas a los empleados de estas empresas. “El difícil estado financiero de la industria noticiera en los Estados Unidos ya no es nuevo. Muchas cadenas y grandes empresas han tenido que hacer recortes de personal, y han estado perdiendo audiencia desde antes de la popularidad del internet” (Grueskin, Seave & Graves 2011, p. 8). En cifras, “de más de 60,000 empleados en el ’92 a alrededor de 40,000 en el 2009”, (Lewis, 2010) claro indicador para concluir que la industria de los diarios en los Estados Unidos evidencia un decrecimiento en ganancias durante los últimos años.

La reacción de la gran mayoría de los medios que se enfrentaron a estos problemas no fue la mejor, pero poco a poco se han dado cuenta lo importante que es formar parte de esta revolución y diversificar su modelo de negocio. Como dicen varios autores, la adaptación a este nuevo medio ya no es una opción, es una obligación: “La refundación de los modelos de negocio de la prensa para adaptarlos a la convergencia digital se ha convertido en una necesidad imperiosa” Explica Casero-Ripolles (2010, p 596).

La diversificación en los modelos de negocio a la que han tenido que acudir varios medios para aumentar sus ingresos se practica en todo el mundo. En Europa por ejemplo, concretamente Eslovaquia, se creó una agrupación de varios periódicos y revistas bajo un esquema de “pago compartido” para los clientes. El pago de una tarifa otorga acceso a todas las páginas y contenido premium de los sitios que forman parte del grupo. En Europa también, el diario deportiva Marca le brinda beneficios exclusivos a sus suscriptores, y permite tener acceso a algunos modelos de zapatos Nike antes de que salgan al mercado, algo que debe ser muy apreciado por este nicho. Hay casos de medios en Alemania y Canadá que ofrecen cruceros temáticos, utilizando la marca del mismo medio e introduciendo a algunos de sus periodistas como expositores invitados. Incluso se han llegado a crear clubs de vino, tiendas de libros en línea y hasta conferencias dirigidas especialmente a los lectores fieles de un medio.

Como vemos, los medios buscan generar ingresos que cubran la pérdida de ingresos de una publicidad que se va a lo digital, donde ellos tampoco pueden cobrar las mismas tarifas por publicidad que en sus soportes físicos. Según un reporte de Zenith Optimedia (2013), alrededor del mundo se invirtieron más de 87 mil millones de dólares en publicidad en línea, dividida en tres tipos: De display, clasificados y búsquedas pagadas. Para el año 2015, el mismo reporte de Zenith Optimedia, prevé que la publicidad en línea sobrepase la inversión de cualquier tipo de publicidad, dejando atrás por primera vez a la inversión en televisión.

Pero de todo este incremento de inversión y tráfico, surgen también nuevos grupos poderosos. Google, Facebook, Twitter y otras empresas digitales tienen una enorme ventaja en cuanto nivel de atracción de inversionistas, pues ellos son los acaparadores del tráfico en la web. Estas empresas de alguna manera sirven como catapulta para varios

nuevos medios y marcas dedicadas a la comunicación: “Los optimistas (como ejecutivos de Google) insisten que la publicidad en línea va a ser cada vez más valiosa mientras mejore su capacidad de hacer la publicidad más dirigida a segmentos, esto hará que los precios suban” (The Economist, 2011).

En la actualidad, los precios han bajado mucho por la gran cantidad de opciones que ofrece internet para pautar. Ahí es donde entra la ventaja de Facebook y Google, el poder segmentar sus anuncios por perfiles de consumidores y por tipos de acciones que realizan online o por intereses, les da el derecho de cobrar más dinero por anunciar con ellos. El tipo de publicidad en línea que más genera ingresos son los anuncios por búsqueda. Google Ads es un servicio que ofrece Google para pautar a un segmento específico en mercados determinados, el ser el motor de búsqueda más grande del mundo les permite manejar casi a su antojo el mercado.

Lo anterior muestra una luz al final del túnel, permitirá que muchos medios convencionales mejoren sus ganancias por publicidad pero jamás igualará a las del modelo de negocio anterior. Mientras que la inversión publicitaria para los periódicos impresos tuvo un descenso por sexto año consecutivo, la inversión en línea crece anémicamente y ahora representa el 15% de las ganancias por publicidad para los diarios (Edmonds et al, 2013). Es importante mencionar que la rentabilidad no mejorará si no tiene una proporcional mejora en su calidad de servicio, tanto para los anunciantes como para sus audiencias. Los anunciantes son cada vez más exigentes para pedir datos estadísticos sobre penetración y tipos de audiencia que el medio otorgará. Y los consumidores cada vez se esparcen más a comunidades de consumo más específicas y relevantes con su estilo de vida.

Facebook y Google ya se han visto en problemas por tratar de brindar un mejor servicio a sus clientes. Pues el tener acceso a la información confidencial de los usuarios, les otorga la facultad de poder manipularla a su antojo con el fin de incrementar la rentabilidad al venderla cada vez más segmentada, como mencionábamos en el párrafo anterior, y esto, no gusta a los usuarios, pues se sienten invadidos. En una entrevista con el periodista Charlie Rose, el propio dueño de Facebook, Mark Zuckerberg, se desvinculó de las acusaciones de invasión a la privacidad y señaló a otras empresas: "Si nos fijamos en las empresas, ya sea Google o Yahoo! o Microsoft, que tienen motores de búsqueda y redes de anuncios, también tienen una enorme cantidad de información acerca de usted. Es sólo que están recojiéndola a tus espaldas" (Infobae, 2011).

Es una realidad innegable que estas empresas siempre tendrán acceso a nuestra información, que la manejen éticamente es otra situación. De ahí, las posibilidades que surgen de esto, son innumerables, pues cada vez más se podrán acercar al tipo de servicio que ofrece Amazon y ofrecer a los anunciantes segmentos de clientes definidos por tipo de consumo. Se puede deducir de esta situación que la publicidad tendrá que cambiar al mismo ritmo, pues tendrá que ser cada vez menos para las masas y cada vez más para los nichos.

2.4 Surgimiento del movimiento emprendedor en periodismo y sus características.

La caída de las barreras de entrada generada por la disrupción tecnológica y la crisis de los medios, profundizada en párrafos anteriores, ha propiciado una explosión de nuevos medios digitales independientes, que nacen para cubrir los espacios dejados por los medios

convencionales, los mismos que han venido recortando sus operaciones para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno digital (Bruno & Kleis, 2012).

El estudio “Chasing Sustainability on the Net”, realizado en 9 países, busca entender, a través del análisis de casos reales de emprendimientos, las características principales que tienen estos emprendimientos, así como las lecciones que han aprendido a la hora de establecer un proyecto sostenible en el entorno digital. La primera característica es el trabajo en equipos pequeños, ya que no se cuenta con extensos recursos. Tampoco tienen grandes oficinas ni grandes gastos, muchos trabajan desde casa y ocasionalmente pagan por asesorías que encuentren necesarias o en algunas ocasiones gente “freelance” que trabaje para ellos.

La segunda característica que señala el estudio es la necesidad de desarrollar más en los periodistas emprendedores nuevas habilidades de marketing, administración y ventas para poder comercializar sus negocios con éxito. Fue un patrón común encontrar que los periodistas se toman un tiempo antes de empezar a pensar en la forma de generar ingresos y recomiendan que mientras aprendan antes, mejor. Tiene algo que ver con el punto anterior, pues se requiere de esa capacidad de multi-tasking porque al ser un emprendimiento, no se tiene los recursos necesarios para contratar gente especializada en cada necesidad de la empresa, entonces los mismos dueños deben aprender un poco de todo.

El pensar cómo van a monetizar su espacio en línea nos lleva inmediatamente a los anunciantes, y otra característica común entre los periodistas emprendedores es que no

sabían como manejarse con los anunciantes, es normal porque su profesión de periodistas jamás demandó una relación con ellos o conocimientos de cómo monetizar los contenidos.

La característica más importante, y que cumplían todos los sitios que fueron parte del estudio, es que todos habían encontrado un nicho e intentaban generar una comunidad en torno a él. Recomiendan no tratar de ser el gran éxito de entrada, pero si encontrar un nicho y enfocar los contenidos en él. Esto, nos recuerda a la Teoría de la larga cola, en la que empezaban a desaparecer los negocios grandes que brindaban productos y servicios para la población en general, en lugar de enfocarse en los pequeños nichos que existen en la sociedad.

Por ejemplo, una comunidad de surfistas, necesita un sitio con contenido especializado y relevante para ellos, así pasa con todas las pequeñas comunidades. En palabras de Jeff Jarvis: “Hay que aprovechar una nueva forma de eficiencia. Es preciso especializarse. Haga usted lo que mejor sabe hacer y enlícese con el resto.” (Diálogo Político, 2010, p. 144). Este nuevo enfoque reconfigura al periodista emprendedor, pues le brinda oportunidad de innovar entre contenido, servicios y tipo de publicidad que puede introducir a su sitio, llevándolo a fusionar sus habilidades de periodismo con las habilidades de una persona de negocios. (Sirkkunen & Cook, 2012)

Será primordial que al iniciar sus aventuras comerciales los periodistas se nutran de información como la expuesta en los dos párrafos anteriores para que al lanzar su proyecto cuenten con habilidades que deberían ser básicas para cualquier emprendedor.

Todos los reportes que han estudiado estos “startups” periodísticos coinciden en la necesidad de generar nuevos modelos de ingreso. De hecho, el estudio mencionado especifica que todos los emprendimientos cuentan con al menos un nuevo modelo de ingreso que acompaña a la publicidad. Varían bastante, desde consultorías, suscripciones, apertura a donaciones, eventos, venta de información y hasta ofreciéndose como alternativa de relaciones públicas.

En el Reino Unido por ejemplo, un caso muy especial que tiene varias fuentes de ingreso distintas a la publicidad es Tweetminster.com, un sitio web que filtra las noticias y contenido más importante alrededor de temas por categoría, desde fórmula 1 hasta política. Venden software, aplicaciones, herramientas de monitoreo, reportes y análisis. Cuando las consultas se tratan de política lo hacen gratis, porque es un tema que les apasiona, pero todo lo que este fuera de ese tema tiene un valor. Brindan el servicio a dos tipos de usuario, uno son los profesionales que requieren información relevante para su área, puede ser deportes, finanzas o lo que sea; el otro es el usuario regular al que le filtran la información y el ruido de los medios e identifican lo más importante yendo más allá del inicio de la noticia. Algunos de sus clientes han sido Reuters, la BBC, The Guardian y otros miles de personas a diario (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 118)

En Finlandia, un ex-empleado de Nokia fundó un blog orientado a la tecnología. Asymco.com tiene una gran audiencia internacional y ha sido citado en varias ocasiones por Forbes, Wired y Fortune en sus publicaciones relacionadas a la tecnología. El creador, Horacio Deidu, define el contenido de su sitio como análisis, no periodismo. Su trabajo es interpretar noticias e información pública para escribir sobre ello. A los primeros 3 meses

de haber iniciado el blog se le dio la oportunidad de brindar una consultoría sobre sus temas de experticia, y hasta ahora, se mantiene como su inesperada fuente de ingresos. Ha brindado conferencias para darse a conocer y eso le trajo algunos clientes, incluso ha vendido productos desde su sitio. Esta forma de ingreso aún no le ha significado grandes beneficios, pero es constantemente innovador a la hora de buscar maneras de monetizar su página. En la actualidad también tiene ingresos por publicidad de display y a través de un sponsor en su página, lo que demuestra la versatilidad de su sitio (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 105).

Según el mismo estudio mencionado anteriormente, “Chasing Sustainability on the Net”, los periodistas digitales utilizan la publicidad en línea como medio más frecuente para generar ganancias. “25 de los 39 casos que ganan más de \$100,000 dólares al año utilizan la publicidad como importante fuente de ingresos” (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 91). La publicidad por display es la más típica utilizada en las páginas web, el display puede mostrar una marca en un espacio limitado de una manera animada o también en banner de manera estática. “El uso de publicidad a través de celulares, boletines informativos, Facebook, Twitter o RSS no resultó ser muy popular en nuestros hallazgos” (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 91).

Entre las formas de vender publicidad para generar ingresos está el costo por click: en este modelo los anunciantes le pagan al dueño del sitio sólo cuando alguien hace click en su espacio. El costo por acción es un modelo en el que el anunciante paga sólo cuando alguien realiza una compra o suscripción dirigida por el enlace. La herramienta más popular entre páginas dirigidas a nichos ya más pequeños, sería el cobro de un pago mensual o semanal por un espacio en la página web (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 94). Esto

último es, por un lado, por la falta de experiencia de los pequeños anunciantes a la hora de pautar online. Por otro, porque generan una aproximación más “de socio” con el anunciante. Los emprendedores no pueden competir con el CPM de Google o Facebook (que es muy bajo), pero sí pueden ofrecer una comunidad determinada fiel a sus contenidos, y por eso pueden cobrar un CPM más alto y ofrecer la pauta por períodos.

Modelos menos utilizados pero igual rentables podrían ser los “paywalls”, suscripciones o membresías. En estos tipos de modelo el consumidor paga por contenido de calidad, a veces servicios, sin publicidad en ellos. Hay casos en los que el acceso es gratuito pero para acceder a privilegios de servicio completo o a un número determinado de artículos por mes mayor al que tendría por utilizarlo de manera gratuita hay que pagar un valor mensual o semanal. (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 98) Uno de estos casos es en Francia, Mediapart, un sitio web de periodismo investigativo que se volvió internacionalmente popular en el 2009: “Desde el principio adoptó un modelo radical, cero publicidad y casi todas las notas protegidas con barrera de pago” para el 2008 ya tenía 58,000 suscriptores pagados (Sirkkunen & Cook, 2012, p. 97).

El libro de Eva Dominguez y Jordi Perez, *Microperiodismos: Aventuras digitales en tiempos de crisis* (2012) nos muestra varios ejemplos de este tipo de emprendimientos. Uno de ellos es el español Modaes.com, es un sitio web dedicado completamente al negocio de la moda. Sus creadoras notaron de manera acertada que la moda en España no tenía un referente en cuanto a medios de comunicación, ahí entraron ellos. Su principal fuente de ingresos ha sido la publicidad pero están próximos a lanzar una revista impresa y luego continuar con una bolsa de empleo como fuente alternativa de ingresos. Modaes es un fiel ejemplo de lo que venimos señalando, es muy claro que el tema de la moda es algo

que tiene una audiencia muy específica y haber encontrado un tema con tanto potencial en contenido y número de lectores, en España, es un mérito importante.

Debido a que este fenómeno es algo reciente, todavía no hay un nuevo modelo de negocio establecido como norma para los emprendimientos. Existe mucha experimentación en cuanto a maneras de generar dinero y los ejemplos son muy variados. Microsiervos.com es uno de ellos, dedicado a un nicho de mercado, en este caso a una audiencia “intelectual”. En el mismo libro, *Microperiodismos* (2012), los creadores de Microsiervos (España) nos cuentan que se iniciaron como un grupo de “geeks” escribiendo sobre lo que les gusta, para gente que también le gusta lo mismo. Sus temas abarcan todo lo que tenga que ver con ciencia y tecnología y el modelo de negocio que utilizan es el más convencional; auspicios y patrocinios. Al ingresar a su página web (www.microsiervos.com) se puede apreciar más de 20 marcas impulsando económicamente este proyecto iniciado en el año 2003. Ya con algún tiempo en la web esta página se ha convertido en un medio rentable y es un negocio desde el cual sus dueños pueden trabajar desde casa y haciendo lo que más les gusta. Además, Microsiervos se ha unido recientemente a un emprendimiento periodístico de mayor envergadura en España, lainformacion.com, lo que muestra otra de las tendencias en estos emprendimientos, el trabajo en colaboración para compartir contenidos o canales de ingreso.

También en España surgió un proyecto interesante pero esta vez sin ánimos de lucro, www.Bottup.com es un sitio donde los ciudadanos aportan con sus propias noticias y un conjunto de redactores las edita profesionalmente antes de publicarlas. Los cinco integrantes trabajan cada uno desde una ciudad diferente y se reúnen vía Skype. Toda la financiación viene de un proyecto alterno del fundador, Pau Llop, quien asegura que

reinvierte todas sus ganancias en Bottup (Domínguez & Pérez, 2012). Este proyecto Jarvis lo calificaría como uno futurista, pues él piensa que así se manejará el internet en los próximos años: “El periodismo y la noticia son un proceso que no tiene comienzo y no tiene fin. Si pensamos en esos términos, creo que abrimos las puertas a la colaboración.” Agrega también, “creo que la próxima generación de interactividad no es lo que tenemos ahora, sino que la próxima generación estará basada en la colaboración” (Diálogo Político, 2010, p. 148).

En Latinoamérica también tenemos ejemplos de emprendimientos exitosos, uno de ellos es www.fayerwayer.com. Se inicio como un blog en el año 2005, en Chile, cuando Leo Prieto comenzó a subir repasos y opiniones claras sobre gadgets y artículos tecnológicos luego de probarlos. En dos años lograron casi un millón de visitas al mes e incluso publicidad pagada en su sitio de parte de Microsoft, empresa duramente criticada en su página. De unos miles de dólares que generaban en el 2007, pasaron a reportar ganancias por 2.5 millones de dólares en el año 2011. (Breiner, 2013)

A nivel local la CIESPAL reporta 34 medios nativos digitales en Ecuador, de 254 medios de comunicación censados en total. Todavía son una gran minoría, pero están surgiendo. Personalmente, pude ver el nacimiento de Studio Fútbol. Es una página web dedicada al deporte local e internacional especializada en fútbol. Cuenta ya con más de 50,000 seguidores en Twitter y según la página web Alexa.com es el sitio número 68 en la lista de las páginas web más visitadas del país. Se caracteriza por realizar actualizaciones diarias con noticias importantes a nivel deportivo hasta curiosidades con tonalidades amarillistas. Su estilo de redacción es agradable y breve, siempre con videos y fotos interesantes para el lector. Me considero un ávido lector de esta página. En cuanto a ingresos, se puede apreciar que han adoptado a la publicidad como principal fuente de

ganancias. Ya hay varios banners con pauta constante y noticias destacadas con nombres de marcas de consumo masivo del país.

A lo largo del texto hemos analizado diversas situaciones que nos ponen en perspectiva sobre este nuevo fenómeno de emprendimientos periodísticos en el mundo y en Ecuador. Está claro que para poder ser exitoso algo clave es enfocarse en comunidades y construir valor alrededor de ellas, generando contenido relevante y convirtiéndolos en seguidores constantes del sitio que se crea para ellos. Ya no más a la época de la generalización de las audiencias y despreocupación por el contenido, la época de la información ha hecho que las nuevas creaciones si queremos que sean un éxito deberán ser enfocadas en la verdadera satisfacción de nuestros nuevos tipos de audiencias.

A continuación, presentaremos un caso de emprendimiento periodístico en Ecuador a profundidad.

3. Metodología para el estudio del caso.

Para estudiar el caso de El Emprendedor en primer lugar realizamos una exploración de todo lo publicado acerca del emprendimiento en artículos de medios, blogs o videos. También se analizó lo que los fundadores declararon o publicaron acerca de su propio emprendimiento, ya sea en entrevistas o en distintas secciones de su web. Por otro lado, realizamos un seguimiento y análisis de los contenidos del sitio web y sus estrategias en redes sociales.

Luego solicitamos a los fundadores del emprendimiento que llenen una encuesta inicial que nos ayudó a construir la línea de tiempo de la creación y desarrollo del emprendimiento y a identificar las características más importantes de su modelo de negocio y estrategia editorial. Con este análisis se procedió a realizar las entrevistas en profundidad con el fundador del emprendimiento, Juan Sebastián Iturralde.

4. Caso El Emprendedor.

4.1 Introducción.

Para emprender en un negocio además de oportunidad hace falta audacia. La historia de este emprendimiento periodístico nos cuenta como Juan Sebastián Iturralde, además de tener la visión para detectar una oportunidad, tuvo la audacia de lanzarse a un mundo prácticamente nuevo e ir aprendiendo a través del ensayo y error, mediante procesos de innovación flexibles. Su emprendimiento periodístico ha logrado transformarse en un medio sostenible e incluso rentable, aunque en la actualidad la gran mayoría de las ganancias son destinadas a la reinversión.

La idea de crear un medio dedicado al emprendimiento nació de una experiencia personal de uno de sus fundadores, cuando Iturralde necesitó información y consejos para emprender un negocio propio. El periodista buscaba ideas de cómo y dónde emprender, ejemplos de emprendimientos exitosos locales e internacionales y más información relacionada al tema. Esta experiencia le hace caer en cuenta que hay una necesidad insatisfecha. En la entrevista que le pudimos realizar, Iturralde nos cuenta: “Detectamos una necesidad en el mundo joven ecuatoriano, esta muy de moda emprender. Todo el mundo quiere tener su negocio, desde pulseras hasta medios digitales, como el nuestro”. (J. Iturralde, entrevista personal, 9 octubre, 2013). Esto fue el punto de partida para el desarrollo de la idea.

Como mencionamos en los antecedentes de este trabajo, debido a que el fenómeno de los medios digitales está aún en sus inicios, existe mucha experimentación en cuanto a maneras de generar dinero, y nuestro caso de estudio no es la excepción. Los altibajos, capacidad de adaptación y audacia para diversificar las maneras de monetizar el sitio son características claves de este emprendimiento.

Primero que nada es importante conocer quiénes están detrás del proyecto. Juan Sebastián Iturralde es la cabeza que dio luz a la idea. Estudió administración en Alemania por dos años y luego regresó para iniciar sus estudios en periodismo. Su espíritu emprendedor se muestra desde su retorno de Europa: apenas llegó invirtió con su familia en un negocio de comida a domicilio que se mantiene hasta ahora, y les sigue rindiendo ganancias. Juan

Sebastián ya no participa a diario en las actividades de la empresa, más bien, se beneficia de lo que le dejan al final del año sus acciones y gracias a eso puede dedicarse por completo a su último emprendimiento.

Por el otro lado está Germán López, socio de Juan Sebastián y aporte fundamental en la creación de la página web. La experiencia de Germán y la solidez financiera que le pudo brindar de entrada mediante una inyección de dinero fueron pilares para el éxito que están alcanzando de a poco. Germán también comenzó sus estudios en Alemania y los culminó con un MBA en España, donde inicia su camino profesional en una empresa que se dedicaba a crear publicidad por redes de afiliación en línea. En este trabajo gana la experiencia necesaria para poder explotar la página mediante herramientas que exploraremos más adelante. Germán en la actualidad no se dedica 100% a El Emprendedor, él cuenta con otros negocios, pero está en constante contacto con Juan Sebastián, planifican y toman las decisiones importantes en conjunto.

4.2 El nacimiento de la idea.

El Emprendedor es una página web dedicada a los “los jóvenes ecuatorianos que quieren emprender, que no son emprendedores aún pero que están buscando cómo y en qué invertir” (J. Iturralde, entrevista personal, 9 octubre, 2013). Su misión es precisamente educar a esta audiencia y mostrarse como alternativa ante las típicas fuentes de información a las que se acude normalmente para iniciar un negocio, como por ejemplo, entidades gubernamentales con las que se debe realizar los trámites legales. El distintivo es que adicional a esta información vital para poder formar una empresa, la página ofrece también noticias y artículos relevantes para cualquier persona que está desarrollando un negocio. Los temas varían entre ejemplos de emprendedores locales e internacionales, reseñas inspiradoras de cómo consiguieron sus objetivos, noticias de tecnología, economía, marketing, consumo, entre otros, generando fidelidad de a poco en los visitantes del sitio. Juan Sebastián declara que el 10% de los usuarios de su web son emprendedores, y el restante 90% es la gente que está buscando qué hacer. Su contenido se centra plenamente en estas dos audiencias.

Según Iturralde la página El Emprendedor pudo haber tenido un concepto totalmente distinto. Su verdadero objetivo era invertir en una página con potencial de desarrollo y rentabilidad, utilizando sus conocimientos combinados con los de Germán. Se decidió por El Emprendedor, entre otras ideas, porque pudo identificar un nicho que no estaba atendido. Como pudimos ver en los antecedentes, el identificar un nicho es una parte importante de los emprendimientos periodísticos que necesitan crear valor para comunidades determinadas ante la multiplicación de ofertas informativas y de entretenimiento, y a este sitio se lo puede incluir en uno de los tantos negocios que encontraron un nicho de personas con necesidades específicas, en este caso, de información.

La idea se pule en una conversación entre Juan Sebastián y Germán en diciembre del 2011. Ese mes deciden rápidamente los planes para ejecutarla y tener todo listo para el inicio del siguiente año. Y así fue, para enero la página ya estaba completa y la inversión inicial fue básicamente para el dominio y el diseño.

Una ventaja importante que no cualquier emprendimiento puede conseguir es contar con un auspicio publicitario desde sus inicios. Juan Sebastián le presentó el proyecto a un conocido, dueño de Contífico, empresa de contabilidad en línea. El tipo de clientes al que apuntaba Contífico estaba relacionado con el segmento para el que El Emprendedor iba a apuntar con su contenido, por lo que cerraron un trato de seis meses en modalidad de sponsoreo. Se le otorgó a Contífico un espacio en la página principal por \$200 dólares mensuales y con atractivas opciones de renovación por el hecho de ser los primeros en invertir en el sitio web.

A los dos meses de haber lanzado el proyecto ya contaban con aproximadamente mil visitas por mes. Esto lo pudieron lograr en gran parte por la aplicación de estrategias SEO (en español, Optimización de Motores de Búsqueda), una de las herramientas que Germán había aprendido durante su experiencia laboral en el exterior. El SEO, básicamente, hace a la página mucho más fácil de encontrar para los usuarios que buscan en línea temas relacionados con el contenido que ofrece El Emprendedor. Pero estos conocimientos no solo fueron importantes para posicionar y promocionar a El Emprendedor, sino que luego se convirtieron en un servicio que los fundadores comenzaron a ofrecer a terceros como forma de generar ingresos para su empresa, es decir, les ayudó a generar un nuevo modelo

de ingreso más allá de la publicidad. La utilización de esta herramienta los hizo crecer rápidamente en número de visitas y poco a poco se fue fidelizando a un segmento de los visitantes, haber logrado más de 2 mil visitas durante sus dos primeros meses sin duda fue un hito alentador.

4.3 Audiencia.

Como mencionamos anteriormente, la audiencia está dividida en dos segmentos, las personas que están buscando en qué emprender abarcan el 90% de visitantes, mientras que las personas que ya cuentan con un emprendimiento forman parte del restante 10%, este pequeño porcentaje representa para Juan Sebastián la gente que es fiel consumidora del contenido del sitio. En el siguiente cuadro describiremos la audiencia desde el enfoque demográfico.



Imagen 1. Segmentación de audiencia El Emprendedor. Fuente: Juan Sebastian Iturralde.

En la actualidad, según la página de análisis de tráfico web alexa.com, El Emprendedor está rankeado en Ecuador como la página 553 por número de visitas. 50 mil usuarios únicos es el promedio mensual de visitantes, cada uno de ellos permanece alrededor de 3

minutos con 20 segundos y ve en promedio dos páginas durante su visita. El crecimiento ha sido constante; según Juan Sebastián cada 3 meses el promedio aumenta en 200 usuarios únicos. El éxito de tráfico no sólo se limita a su sitio web, los perfiles en las redes sociales fueron lanzados de manera simultánea con la página y ya suman 30 mil seguidores entre las 2 redes más importantes. En Facebook tienen 18 mil fans y en Twitter 12 mil. Para llegar a esta suma sólo invirtieron al inicio en Facebook Ads, hasta llegar a los 3 mil seguidores, luego de eso todo fue orgánico.



Imagen 2. Captura de pantalla de perfil de Twitter El Emprendedor.



Imagen 3. Captura de pantalla de perfil en Facebook El Emprendedor.

4.4 Contenido.

El contenido y la audiencia están ligados fuertemente, pues no se puede llegar a generar tanto tráfico sin tener material que genere valor para los lectores ante la multiplicidad de oferta. El Emprendedor conoce a su nicho y por eso el 100% de sus artículos y noticias son dedicados a temas relacionados con sus campos de interés. Las 5 personas encargadas de redacción suben en promedio tres artículos diarios a la web y a las redes sociales. Además, deben dividir su tiempo entre los artículos dedicados a la página principal y lo que se debe generar para las páginas de los varios clientes del servicio de posicionamiento web, tema que tocaremos más adelante. La sección de inicio en el sitio esta dedicada a las noticias y artículos que se suben con frecuencia diaria, hay también un foro que desde su lanzamiento a finales del 2013 ya cuenta con 43 miembros registrados. La sección de Emprendimientos muestra ejemplos locales de negocios que están iniciando, a diferencia de la sección “Cómo llegaron a...” que le dedica espacio a los negocios que ya han tenido éxito en el país. También está la sección “Tramitología” que instruye sobre los trámites básicos para poder iniciar un emprendimiento y además una variedad de secciones para que el lector pueda revisar siempre, donde son clasificadas y guardadas las noticias luego de que pasaron por la página principal.

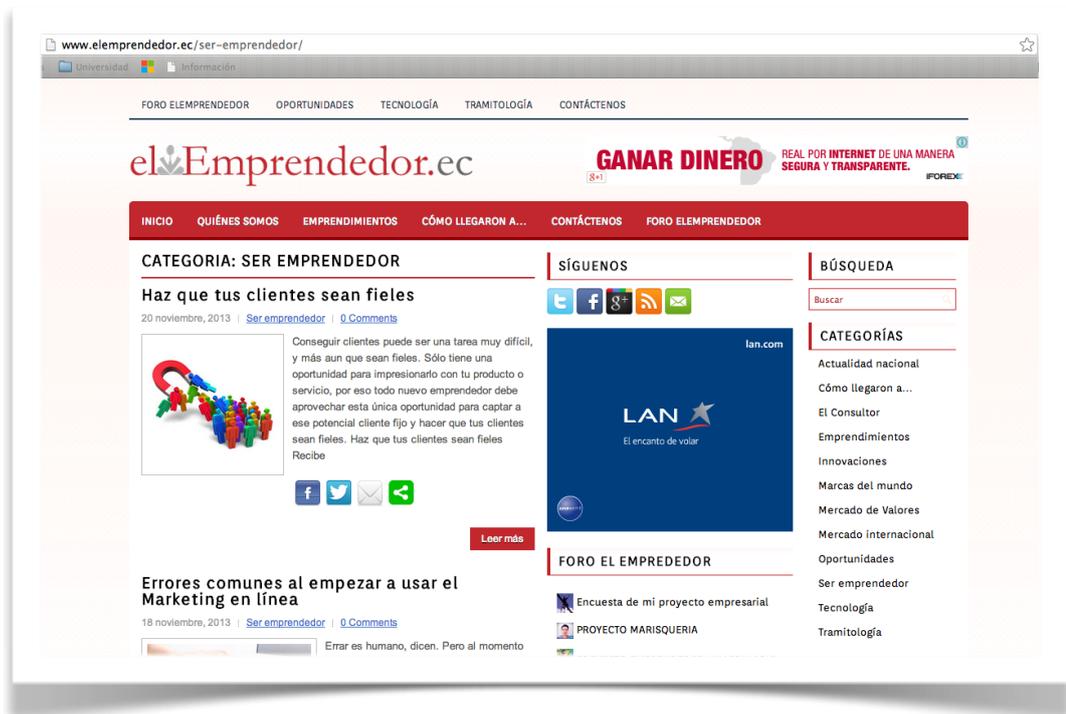


Imagen 4. Captura de pantalla de página principal El Emprendedor.

En los perfiles de sus redes, los seguidores suelen interactuar con frecuencia a través de comentarios y “me gusta” causando que el contenido se haga viral y expanda su llegada a usuarios de Facebook que aún no conocen la página.



Imagen 5. Interacción de usuarios con página de El Emprendedor en Facebook.

En cuanto a competencia, la audiencia de El Emprendedor no tiene muchas alternativas locales que se dediquen por completo a desarrollar contenido específico para ellos como lo hace esta web. Juan Sebastián mencionó a la revista Líderes, de Diario Expreso como principal competencia, pero “lo son porque hacen algo parecido, pero no son tan digitales como nosotros, ellos tienen un semanario impreso, pero acá utilizamos las herramientas digitales mucho más” (J. Iturralde, entrevista personal, 9 octubre, 2013). Aún teniendo gran potencial de penetración y de recursos, considerando que pertenece a un gran medio de comunicación, está muy a la par a nivel de tráfico en la web y en las redes sociales.

Según alexa.com, el sitio web de Líderes esta rankeado por número de visitas en el lugar 556, dejando a emprendedor.ec en una mejor ubicación. Esto lo han logrado en tan sólo dos años mientras que la revista tiene 15 años en el mercado. Lo mismo pasa con sus redes sociales, tienen una cantidad de seguidores muy parecida tanto en Twitter como en Facebook. En cuanto a crecimiento es un buen síntoma saber que El Emprendedor tiene un similar consumo en línea en tan poco tiempo, comparándolo con una competencia de tanta trayectoria y respaldo económico, es algo digno de resaltar.



Imagen 6. Perfil en Twitter de Revista Líderes, competencia principal de El Emprendedor.



Imagen 7. Perfil en Facebook de Revista Líderes, competencia principal de El Emprendedor.

Desde su nacimiento El Emprendedor ha tenido algunas apariciones en los medios, es decir, ha sido reconocido por sus pares. A mediados del 2013 El Universo realizó una nota

sobre el sitio web exponiéndolo como un emprendimiento bien encaminado y con una audiencia considerable (“Un Emprendedor Innato”, 2013). La Universidad Casa Grande hizo eco en su propia web sobre esta aparición ya que se trataba del éxito de un estudiante egresado en la institución (“Juanse Iturralde, Emprendedor de Éxito”, 2013).

También llamó la atención de empresas extranjeras. E-Goi, empresa de Portugal con sedes en varias ciudades de Europa, se acercó a El Emprendedor para usarlo como medio de introducción al mercado latinoamericano. Le ofrecieron a Juan Sebastián, de manera gratuita, el uso de su plataforma de envío masivo de correos electrónicos a cambio de que, por cada envío que realice El Emprendedor, se incluya como parte del correo la información de que fue enviado a través de la plataforma E-goi y que es recomendable usar esta plataforma. El Emprendedor aceptó la oferta sin dudarlo considerando que era una relación de mutuo beneficio.

Al poco tiempo, le propusieron a Iturralde ser parte de una videoconferencia sobre marketing digital, que fue transmitida por internet a la audiencia de E-goi a nivel mundial. En la siguiente imagen se puede apreciar que la promoción del acontecimiento incluso la difundieron sitios ajenos a la empresa y además latinoamericanos.



Entrevista en directo: Juan Sebastián Iturralde, co-fundador de Elemprendedor.ec

Publicado por [Gorica Vukojevic](#) el julio 31, 2013 a las 10:30am

[Ver blog](#)

Te invitamos a asistir en directo a la entrevista de Juan Sebastián Iturralde, co-fundador de el diario Elemprendedor.ec Desde la [plataforma E-goi](#) queremos acercar la opinión de los expertos sobre algunos temas de actualidad relacionados con el Marketing Digital. Durante los próximos meses vamos a realizar diferente hangouts a los que podéis asistir en directo de manera GRATUITA.

No podéis perderos nuestro primer hangout sobre "[Marketing Digital en América Latina: la monetización de los medios...](#)". En esta ocasión, tenemos el placer de contar con Juan Sebastián Iturralde, emprendedor en Ecuador y con una amplia experiencia en periodismo y medios de comunicación, es actualmente el co-fundador del portal [Elemprendedor.ec](#), "un manual digital de todo lo que debería saber un emprendedor".

El evento es GRATUITO, para asistir solo debes registrarte en el siguiente enlace:

[PARTICIPA EN EL HANGOUT>>](#)



Con

Juan Iturralde
[elEmprendedor.ec](#)

Jueves, 1 de Agosto

11h00 - Ecuador | 18h00 - España

Imagen 8. Captura de pantalla de blog de marketing latinoamericano. Obtenida de: <http://www.onlinemarketinglatam.com/profiles/blogs/entrevista-en-directo-juan-sebasti-n-iturralde-co-fundador-de>

El Emprendedor también ha sido parte de importantes eventos a nivel nacional. El ya tradicional Campus Party en la ciudad de Quito estableció como *media partner* al sitio web. A este evento asisten más de 10 mil personas y exhiben alrededor de 2,500 “campuseros”. También les fue otorgado un stand gratuito, espacio en la página del evento y en la papelería. A cambio, El Emprendedor debía darle difusión al evento. Los resultados de participar en el Campus Party fue la recolección de alrededor de 500 e-mails nuevos para fortalecer su base de datos, además Juan Sebastián comentó que pudieron establecer contacto directo con varios usuarios frecuentes del sitio que reconocieron la marca.



Imagen 9. Captura de pantalla página web oficial Campus Party. Obtenida de: www.campus-party.com.ec

4.5. Monetización - La diversidad como característica principal.

Luego de las varias conversaciones con Juan Sebastián sobre el sitio y de ir entendiendo como ha ido creciendo, podríamos describirlo como un emprendimiento lleno de recursividad y diversificación. El aprovechamiento de las oportunidades que se han presentado y el no limitarse, hacen de este emprendimiento un interesante caso de análisis. Actualmente El Emprendedor cuenta con las siguientes fuentes de ingreso, no todas se dieron desde el inicio, pero el sitio ha ido evolucionando mediante la diversificación de sus modelos hasta llegar a lo que pueden ofrecer en la actualidad:

- 1.- Venta de espacios publicitarios en el sitio web.
- 2.- Servicio de posicionamiento web.
- 3.- Alquiler de escritorio o *coworking*.

Hoy a través de estas fuentes de ingreso El Emprendedor obtiene un promedio de \$4,000 mensuales. Pero el haber generado tanto tráfico y una comunidad en torno a sus contenidos, es lo que más réditos les ha traído, pues comenzó a llamar la atención de otras personas y negocios interesados en aumentar el número de visitas a sus páginas web. Juan Sebastián vio esto como una oportunidad, teniendo la experiencia y resultados tan buenos aplicando las herramientas de SEO a su propio sitio como antecedente, decidió ofrecer el posicionamiento web como servicio. Ahora el sitio cuenta con una pestaña que ofrece el servicio como alternativa para los clientes que lo necesiten, “nos hemos ampliado, ahora somos también como una agencia de contenidos o consultora que nace gracias a El Emprendedor” (J. Iturralde, entrevista personal, 9 octubre, 2013). Esta fuente de ingreso se ha transformado en la principal, como muestra el siguiente cuadro.

Tipo de negocio	Porcentaje que representa en los ingresos mensuales
Servicio de posicionamiento web	65%
Publicidad	25%
Alquiler de escritorio	10%

Imagen 10. División de ingresos por tipo de negocio.

Actualmente Juan Sebastián maneja a todos los clientes solo, en principio se acercaron a él a través de contactos, ahora los clientes interesados se contactan en su gran mayoría a través de la pestaña que promociona el servicio de posicionamiento.

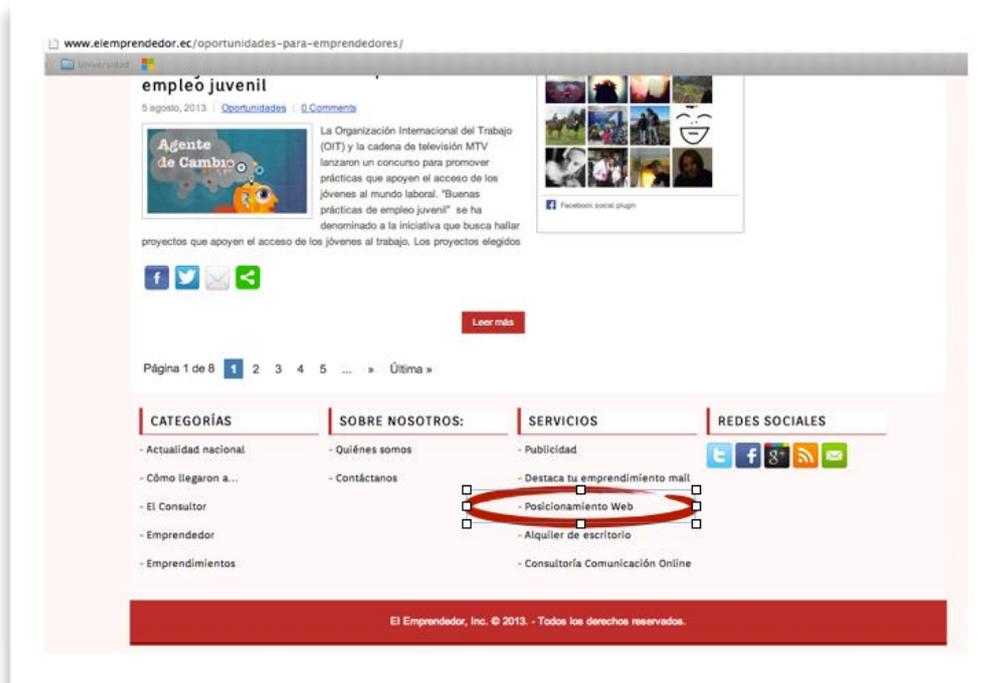


Imagen 11. Captura de pantalla del sitio. Link de servicio de posicionamiento web. Obtenida de:

www.elemprendedor.ec

El servicio lo manejan con un paquete que incluye 2 artículos diarios por un mínimo de 3 meses y garantizan 100 visitas únicas diarias al finalizar el contrato. Los objetivos generales que se definen con el cliente son mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda, lo que lleva a un aumento en el tráfico, aumentar el tiempo de estadía del usuario en el sitio web, y ganar la fidelidad del usuario a través de contenido relevante para él. El aumento de tráfico se genera principalmente con las herramientas de SEO, pero se complementa con la subida constante de contenidos porque esto es lo que genera fidelidad. Para conseguir al cliente Juan Sebastián coordina las reuniones y les hace le presentación de la oferta de servicio él mismo. Según Iturralde, el crecimiento de este modelo de ingresos exige un equipo de ventas, pero por ahora le resulta muy costoso. En este momento igualmente la empresa cuenta con un número representativo de empleados considerando que es una empresa joven: cinco personas están encargadas de generar contenido, dos personas en el área de contabilidad, y un diseñador y un programador que se contrata eventualmente. El alto tráfico también atrajo anunciantes, a los 6 meses del lanzamiento, el Instituto de Empresa de Ecuador (IDE), importante institución de educación superior reconocida a nivel nacional, contactó a El Emprendedor para iniciar pautas publicitarias en el sitio. A raíz de esto surgieron nuevos clientes que buscan pautar como LAN, Superbonder, entre otros, pero como analizamos lo que más ingresos le genera en la actualidad es el servicio de posicionamiento web. Esto se da más que nada porque,

según Iturralde, todavía no se destina mucho presupuesto a espacios digitales, las marcas a nivel nacional siguen pautando en los medios tradicionales primordialmente, pero declara que esto poco a poco está cambiando. Espera que para el próximo año las empresas empiecen a destinar más presupuesto a plataformas digitales.

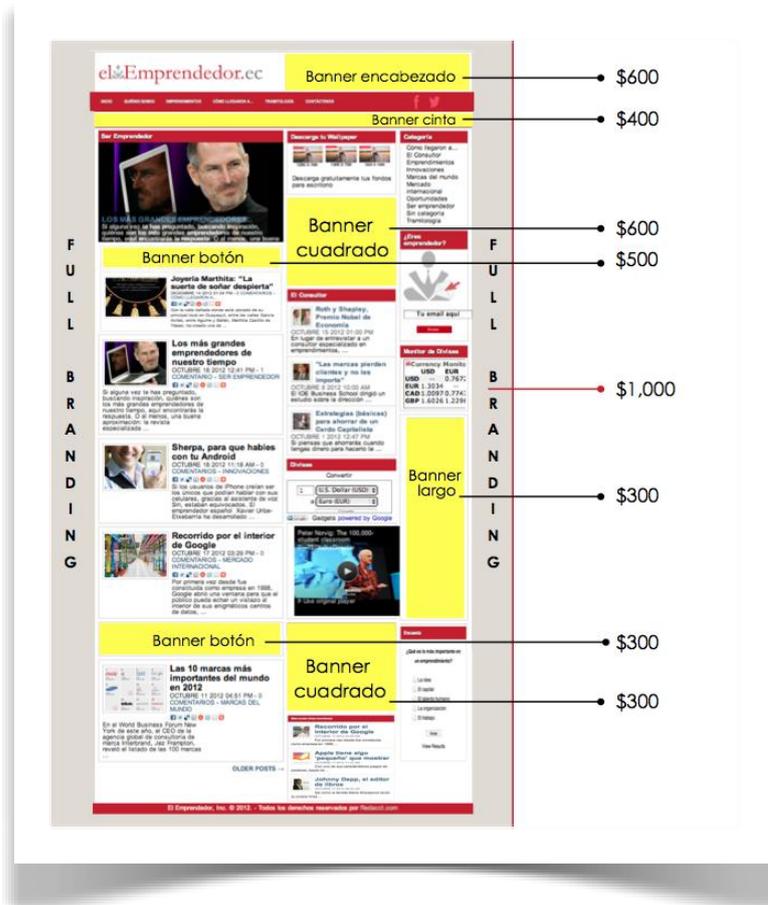


Imagen 12. Espacios y precios publicitarios disponibles para el sitio web. Fuente: Juan Iturralde.

Y como mencionamos en líneas anteriores, la diversificación es una característica primordial de este emprendimiento, y la lista de fuentes de ingreso se sigue ampliando. Mientras más tiempo pasa, Juan Sebastián conoce más a sus usuarios. Es así como se le ocurrió ofrecer en alquiler dos espacios libres que tenía en su oficina en la modalidad de “coworking space”. Como vemos en el cuadro, todavía representa un porcentaje bajo sobre el total de ingresos, pero está creciendo y existen planes de ampliación. A nivel internacional el *coworking* está muy de moda, La revista Deskmag dirige una encuesta todos los años a *coworkers* alrededor del mundo y resulta que los usuarios de este servicio se duplican cada año a nivel mundial y hay buenas razones para que sea así. El mismo estudio dice que el 85% de los profesionales se sienten más motivados y mejor conectados (2013). Iturralde, familiar con esta información, decidió ofrecerlo como servicio. “Lo

hicimos por ver qué pasa, teníamos dos espacios libres y nos lanzamos”, y agrega que, “por \$150 dólares mensuales tienes todo. Agua, café, internet, luz. Los espacios ya se acabaron pero a principios del próximo año nos cambiaremos a un lugar más grande, ya estamos brindando el servicio en Quito también” (J. Iturralde, entrevista telefónica, 11 de noviembre , 2013). La previsión que tuvo Iturralde fue fundamental para poder expandir el servicio a la capital del país: sabiendo que su página también tiene una audiencia importante allá, se anticipó y formalizó una relación comercial con un contacto de esta ciudad para ofrecer el servicio con beneficios mutuos.

En Ecuador todavía no es muy común este tipo de servicios, pero detectó la necesidad por la cantidad de “*freelancers*” que ha podido conocer en la ciudad. Piensa también que mucha gente prefiere trabajar desde casa y ahorrarse el dinero, pero de lo que él ha podido aprender, existen ciertas ventajas que otorga el alquiler de escritorio, pues brinda la oportunidad de conectarse con la gente del medio y crear algo más grande en conjunto, dato que pudimos confirmar según la encuesta que mencionamos anteriormente: hasta el 87% de los usuarios del servicio afirman haber empezado algo nuevo con sus “compañeros” de oficina.



Imagen 13. Artículo promocionando el servicio de alquiler de escritorio. Obtenida de:
www.elemprendedor.ec

5. Conclusión y discusión.

5.1 Diversificación.

El caso de El Emprendedor se ajusta perfectamente a las características de los emprendimientos digitales de la época. Una de las lecciones más importantes que arroja el caso es la capacidad que tuvieron los fundadores de El Emprendedor para diversificar en modelos de ingreso, característica que ha primado en todos los emprendimientos internacionales estudiados en el informe “Chasing Sustainability on the Net”. El informe resalta que de los 69 casos estudiados, todos contaban con al menos una fuente de ingreso adicional a la publicidad. (p.119)

Todos los estudios de emprendimientos periodísticos que repasamos en este trabajo concluyen en que es fundamental diversificar los modelos de ingresos. El emprendimiento periodístico digital es un fenómeno nuevo, no hay modelos definidos hacia los cuales apuntar, por esto se debe experimentar y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Además, como explicamos, la publicidad en el entorno digital no produce los mismos ingresos que se generaban en el mundo de la escasez de posibilidades para audiencias y anunciantes.

El Emprendedor siempre estuvo abierto a generar nuevos modelos de ingreso y gracias a esto se ha convertido en un emprendimiento sostenible. Desde sus inicios se presentó la oportunidad de vender publicidad, y a partir de esto fueron surgiendo los nuevos modelos, incluyendo el que más ganancias representa para el sitio, el servicio de posicionamiento web.

Este tipo de servicios de asesoría especializada son algo común en emprendimientos de otras partes del mundo. Según el estudio que mencionamos, esta forma de ingreso se encuentra entre las cinco que más utilizan los emprendimientos sostenibles. Otros de los modelos más utilizados son la realización de eventos, venta de tecnología y el pago por contenidos. (p.119)

Por ejemplo Tweetminster.com.uk es un buen caso de un sitio que supo diversificar sus modelos de ingreso. Se inició ofreciendo contenido gratuito en línea sobre tendencias

políticas a nivel internacional. Luego de lograr el reconocimiento en este terreno, han conseguido vender consultorías y análisis de tendencias en la web a clientes de calibre como la BBC. Ahora ha logrado diversificarse aún más y ofrece también herramientas de monitoreo en línea, software y hasta aplicaciones.

Otro perfecto ejemplo es el del español Javier Celaya. Luego de quedar desempleado en el 2004 se le ocurrió iniciar el sitio web dosdoce.com. A través de la página se publican estudios profesionales sobre los impactos que trae la aplicación de la tecnología a diversos ámbitos de la sociedad. Entre los primeros estudios que publicaron están “El uso de las tecnologías Web 2.0 en entidades culturales” y “Los restos de las editoriales independientes”. A raíz de estos informes los han contratado constantemente para realizar estudios privados. Se negaron desde el inicio a adoptar como modelo de ingreso a la publicidad, de hecho el sitio esta totalmente limpio de avisos. Por esto tuvieron que diversificar sus fuentes de ingreso: una es la realización de estudios profesionales sobre el uso de tecnologías en el sector cultural (museos, editoriales, bibliotecas), otro es la realización de cursos de formación sobre habilidades digitales y la última es el servicio de consultoría y asesoramiento (Domínguez & Pérez. 2012. p. 23). Este ejemplo es perfecto para mostrar como la diversificación de modelos de ingreso puede llevar a un sitio a ser rentable sin necesidad de la publicidad.

En Latinoamérica esta Fayerwayer.com, un sitio chileno que se inicio como un blog de noticias de tecnología y que ahora registra millones de visitas mensuales. El alto tráfico atrajo a anunciantes de la talla de Microsoft, Motorola, Sony y más, por lo que sus ingresos pasaron de 6 mil dólares en el 2007 a 2.5 millones en el 2011. Prieto, su creador, eligió como modelo de ingreso a la publicidad, pero diversificó en su oferta de contenido, ahora cuenta con una red de 13 sitios verticales con 8 millones de visitas al mes. (Breiner, 2013). Este ejemplo sirve para demostrar cómo la especialización permitió desarrollar nuevos negocios relacionados.

Una de las características de los nuevos modelos de ingreso que ha creado El Emprendedor, al igual que los ejemplos anteriores, es que están relacionados a la temática en la que se especializó el sitio. Lograron crear una reputación e imagen a la marca/sitio y por esto, mientras más conocen a su comunidad y más valor le entregan, más posibilidades tienen de ofrecer nuevos servicios diseñados para ella, como por ejemplo, los espacios de

coworking. A continuación revisaremos la importancia de conocer bien al segmento que se elige como mercado meta.

5.2 Nichos.

La especialización es otra de las características principales de la mayoría de emprendimientos digitales. El mismo estudio que mencionamos anteriormente concluye que absolutamente todos los emprendimientos centran sus contenidos en un nicho geográfico o de intereses. El Emprendedor también cumple ese requisito y atiende a un público en especial. Esto le permitió contar desde el inicio con el auspicio de la empresa de contabilidad en línea Contífico. Saber seleccionar un nicho y presentarse como una alternativa relevante para ellos es lo más importante. A diferencia de los medios tradicionales, que se dirigen hacia las masas en general, un medio que se dirige a un segmento específico tiene que generar valor para mantenerlo interesado y leal. El número de personas es menor, pero tiene más valor que esta misma audiencia sea fiel a los contenidos que se ofrecen y vuelvan con frecuencia. Una comunidad frecuente genera más valor también para los anunciantes y para crear nuevos modelos de ingreso.

Según el estudio de los 69 emprendimientos, el atender un nicho tiene otra gran fortaleza: a la gente le gusta pertenecer a comunidades y esta dispuesta a pagar pequeños valores por tener acceso a publicaciones especializadas o exclusivas bajo suscripción. Dijonscope es uno de los casos que demuestra el interés de su audiencia en pagar por contenido bajo suscripción. Este sitio francés de periodismo independiente estuvo dispuesto a sacrificar la mitad de su audiencia por cambiarse a un modelo bajo suscripción pagada, apuntan a 3,500 suscritos por €5 al mes y con esto superarían las ganancias que le brindaba el modelo anterior, la publicidad. También decidieron mantener una suscripción gratuita, como enganche para nuevos visitantes, pero con contenido diferente al de la pagada.

El Emprendedor, podría apuntar a algo parecido como servicio adicional, y aún seguir brindando contenido gratuito, como el caso de Dijonscope. Es notorio que existe mucho interés por el contenido que ofrece El Emprendedor, el alto tráfico hacia el sitio y las constantes interacciones y crecientes seguidores en redes sociales certifican que es así. Sabiendo que el sitio ya cuenta con una audiencia importante y fiel, podrían ofrecer la opción de contenido especial pagado para saber como responden.

Analizando la comunidad que se ha formado, se proyecta un potencial también para que El Emprendedor amplíe aún más sus servicios y siga creciendo. Por ejemplo, se pueden crear servicios de asesoría en marketing, para emprendedores o empresas en crecimiento que lo necesiten, asesoría en leyes o la oferta de servicios de abogados en el sitio, con el cobro de una tarifa al abogado que brinde la asesoría. Son dos servicios a los que un empresario siempre va a acudir constantemente, por lo que se genera una oportunidad enorme al saber que su comunidad esta conformada por ellos.

5.3 Formación en los aspectos de gestión.

Una de las características importantes para analizar, que ha sido tendencia en emprendimientos a lo largo del mundo, es la necesidad en los periodistas emprendedores de desarrollar más habilidades de la parte de gestión, comercial, marketing y ventas. Esto se da principalmente porque los periodistas han estado acostumbrados a no pensar en la sostenibilidad de las empresas en las que trabajaban y ahora se ven obligados a crear sus propias fuentes laborales o innovar y crear valor en las empresas de medios tradicionales en transformación. Así lo reflejan las nuevas tendencias de las instituciones encargadas de formar a los comunicadores:

“Las facultades se posicionan como incubadoras de emprendedurismo e innovación periodística, y comienzan a participar activamente en el proceso de experimentación en nuevos modelos que sustenten al periodismo... Aparte de la inclusión de habilidades digitales y multimedia, las facultades de comunicación enfatizan los contenidos en management y, especialmente en emprendedurismo. A través de estas habilidades buscan formar profesionales que explotan las herramientas del entorno digital para crear sus propias fuentes laborales” (Vázquez, 2012, p. 264)

Es claro que los creadores de El Emprendedor tienen también una formación orientada a los negocios, pues para el poco tiempo que tiene el sitio en funcionamiento, el ya contar con tres fuentes de ingreso es un muy buen síntoma.

5.4 Diseño y experiencia.

En cuanto al sitio, hay pocos detalles que señalar como observación para su mejoramiento. En sí, la estructura de la página podría estar estructurada de una manera más agradable en cuanto a diseño y organización de links. Por ejemplo, el botón para la suscripción es un

tanto difícil de ubicar y existen otras categorías importantes como Tramitología, Oportunidades o Ser Emprendedor que no están lo suficientemente resaltadas. Un rediseño sería una decisión acertada.

Para terminar, cabe resaltar que una de las claves de éxito de El Emprendedor ha sido la flexibilidad de la gestión. Este aspecto es considerado uno de los más importantes para los emprendimientos digitales en general. El Emprendedor va creciendo y sosteniendo su éxito a través de un proceso flexible de lanzar propuestas de contenidos, servicios o modelos de ingreso, probarlas y testearlas con su comunidad y establecerlas o modificarlas sin grandes obstáculos para el desarrollo de la organización. Este es un valor fundamental para la innovación en el entorno digital.

Bibliografía

Anderson, C. (2006). *The Long Tail*. Nueva York: Hyperion.

Bernard J. (2012, 12 de octubre). Zenithoptimedia releases september 2012 advertising expenditure forecasts. *Zenith Optimedia Blog*. Recuperado de: <http://www.zenithoptimedia.com/zenithoptimedia-releases-september-2012-advertising-expenditure-forecasts/>

Breiner, J. (2013). Emprendimientos periodísticos. *Revista Mexicana de Comunicación*, 13. Recuperado de: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/version-impresa/rmc-133-telecomunicaciones-y-redes-sociales/>

Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial Journalism*. Seattle: CQ Press.

Bruno, N., & Kleis, R. (2012). *Survival is Success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

Casero-Ripolles, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), pp. 595-601. DOI: 10.3145/epi.2010.nov05

Diálogo Político. (2010). *Publicación trimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A. C.* Buenos Aires, Argentina. Konrad-Adenauer-Stiftung.

Domínguez, E. & Pérez, J. (2012). *Microperiodismos*. Barcelona: Editorial UOC.

Edmonds R, Guskin E, Mitchell A & Jurkowitz M. (2013, 18 de julio). Newspapers: Stabilizing, but Still Threatened. *The State of the News Media 2013, Pew Research Center*. Recuperado de: <http://stateofthemedias.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>

Facebook acusa a Google, Microsoft y Yahoo! (2011, 8 de noviembre). *Infobae*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2011/11/08/615729-facebook-acusa-google-yahoo-y-microsoft-violar-la-privacidad>

Foertsch C. (2013, febrero 1). *Coworking Spaces - Global Survey*. Deskmag. Obtenido de: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-forecast-global-survey-statistics-2013>

Grueskin, B., Seave, A., & Graves, L. (2011). *The story so far*. Nueva York: Columbia Journalism School. Recuperado de: http://cjrarchive.org/img/posts/report/The_Story_So_Far.pdf

Juanse Iturralde, *Emprendedor de éxito*. (2013, 11 de julio). Info Casa Grande. Obtenido de: <http://info.casagrande.edu.ec/juan-sebastian-iturralde-emprendedor/>

Lafuente, G. (2012). ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 7, pp. 5-10.

Lewis, C. (2010, 29 de octubre). New Journalism Ecosystem Thrives. *Investigative Reportive Workshop of the American University School of Communication*. Recuperado de: <http://investigativereportingworkshop.org/ilab/story/ecosystem/>

Martínez, M. (2010). How to save your newspaper. *Infoamerica, Revista Iberoamericana de Comunicación*, 2, 139-148. Recuperado de: http://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez_molina.pdf

Parra G. (2012, 12 de abril). Ecuador invierte \$6 millones al año para publicitar en línea. *Diario Hoy*. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-invierte-6-millones-al-ano-para-publicitar-en-linea-470484.html>

Reinventing the newspaper. (2011, 7 de julio). *The Economist*. Obtenido de: <http://www.economist.com/node/18904178>

Rivera J. (coord). (2012). *Mapa de Medios Digitales del Ecuador 2012*. Quito: Ciespal.
Recuperado de:
http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2013/MapaMediosCIESPAL_2012.pdf

Sirkkunen E, & Cook C. (eds.). (2012). *Chasing Sustainability on the Net*. Tampere: Comet. Recuperado de: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66378>

Un Emprendedor Innato. (2013, 4 de julio). Diario El Universo. Obtenido de:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/04/nota/1114631/emprendedor-innato>

Vázquez, J (2013, julio 21). Entrevista personal.

Vázquez, J. (2013, octubre 9). Entrevista personal.

Vázquez, J. (2013, noviembre 11). Entrevista telefónica.

Vázquez, M. et al. (2012). *El periodismo digital analizado desde la investigación procedente del ámbito académico*. Huesca, España. Recuperado de:
http://www.academia.edu/3209145/La_prensa_digital_en_Espana_un_negocio_viable_para_emprendedores