

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

EMPRENDIMIENTOS PERIODÍSTICOS DIGITALES EN EL ECUADOR: EL CASO DE STUDIO FÚTBOL

Autor.-
Bernardo Xavier Calderón Ulloa

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

Guayaquil, Diciembre del 2013

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

EMPRENDIMIENTOS PERIODÍSTICOS DIGITALES EN EL ECUADOR: EL CASO DE STUDIO FÚTBOL

Autor.-

Bernardo Xavier Calderón Ulloa

DOCENTE INVESTIGADOR

María José Vázquez Schaich

CO-INVESTIGADOR

Gabriela Baquerizo

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

Guayaquil, Diciembre del 2013

1. Introducción	p.5
2. Antecedentes.	
2.1. La industria en los medios y la disrupción tecnológica.	p.7
2.2. Revolución de las audiencias.	p.9
2.3. Revolución de los anunciantes.	p.12
2.4. El surgimiento del movimiento emprendedor en periodismo y sus características.	p.15
2.4.1. Fuente de ingresos en emprendimientos periodísticos.	p.19
2.4.2. Emprendimientos periodísticos deportivos a nivel mundial.	p.21
2.5. Disrupción tecnológica y emprendimientos periodísticos en Ecuador.	p.23
3. Metodología	p.26
4. El Caso	
4.1. Studio Fútbol a través del tiempo	p.27
4.2. Organización de la empresa	p.33
4.3. Modelo de negocio de la empresa	p.34
4.4. Usuarios	p.36
4.5. Competencia	p.37
4.6. Aprendizajes	p.38
5. Conclusiones	p.39
6. Bibliografía	p.43

1. Introducción

La industria de los medios afronta un periodo de crisis en sus modelos negocio que surgió por la disrupción tecnológica y los nuevos comportamientos de audiencias y anunciantes. Como respuesta a estas circunstancias a nivel internacional han surgido emprendimientos en periodismo, los cuales aprovechan las herramientas del entorno digital para llenar los espacios informativos que han dejado los medios tradicionales en crisis, y para crear medios que cubran necesidades que antes no hubiera sido posible cubrir por los costos y las barreras de entrada para entrar en el mercado.

Pero estos emprendimientos también tienen problemas, ya que aún no está claro cuál es el modelo de negocio que sustentará su actividad. No hay reglas para generar ingresos en el entorno digital: la publicidad en internet paga centavos por un espacio y la capacidad de inversión de un emprendedor es más limitada que la de un medio tradicional.

Los académicos, profesionales y universidades han estudiado varios casos de emprendimientos a nivel mundial para encontrar los modelos de negocio sustentables que han surgido y las lecciones que se puedan aplicar a otros emprendimientos. Sin embargo es importante estudiar estos emprendimientos en el Ecuador por las diferencias en el entorno político, económico, social y tecnológico en el que nos encontramos. En este trabajo estudiamos el caso de Studio Fútbol, un emprendimiento periodístico deportivo el cual está teniendo mucho éxito en el Ecuador.

Primero presentamos los antecedentes del surgimiento de los emprendimientos, cómo era y cómo ha variado la industria de los medios y el comportamiento de los anunciantes y las audiencias a raíz de la disrupción tecnológica. Luego se presenta el surgimiento de los emprendimientos a nivel mundial, donde se expondrán sus características generales y distintas fuentes de ingreso que han generado. También conoceremos algunos emprendimientos periodísticos deportivos del mundo para irlo relacionando con Studio Fútbol.

Con estos antecedentes estudiaremos el caso de Studio Fútbol y lo analizaremos desde sus inicios hasta la actualidad, cómo han generado un modelo de

negocio y editorial sostenible en el periodismo deportivo digital. Para finalizar se comentarán las lecciones que nos deja este caso y haremos comparaciones con los emprendimientos analizados en los antecedentes para considerar si Studio Fútbol puede mejorar aún más al ser comparado con otros emprendimientos o con las lecciones que arrojan otros estudios de emprendimiento periodístico.

2. Antecedentes

2.1 La industria de los medios y la disrupción tecnológica

Los medios masivos tuvieron un alto impacto en la sociedad en el último siglo, y a través de las décadas fueron aumentando su participación en el mercado. Sin embargo, en los últimos años, los medios convencionales y especialmente la prensa escrita, están transitando un período de crisis profunda y extensa experimentación: “Para el 2005, que fue el mejor año de la prensa escrita en Estados Unidos, los periódicos en conjunto tenían ingresos de \$48 billones anuales y para el 2010 sus ingresos bajaron a \$23 billones” (**Briggs, 2011, p. 4**). Si bien sus ingresos aumentaron hasta el 2005, la penetración de este medio venía disminuyendo desde hace décadas en la mayoría de países occidentales (**The Economist, 2011**). Es decir, existían unas barreras de entrada que protegían su modelo de negocio y que la disrupción tecnológica se encargó de derrumbar del todo y de poner en evidencia sus falencias.

La crisis del modelo de negocio de la prensa se origina aproximadamente a partir de la década del 2000, con la adopción masiva de Internet en muchos países. La tecnología derrumbó las barreras de entrada y permitió, por un lado, el ingreso de nuevos medios y posibilidades para las audiencias. Esto ocurre porque disminuyen los costos fijos para establecer un medio comunicación. Cualquiera tiene la posibilidad de llegar a un público de masas o de nicho por Internet. Por otro lado, generó la desintermediación del mercado publicitario. Los anunciantes no dependen exclusivamente de los medios de masas tradicionales para conectar con sus audiencias o consumidores. Es decir, como explica Chris Anderson, la disrupción tecnológica significó el fin de la escasez para anunciantes y audiencias y con eso, la destrucción de la principal ventaja competitiva de los periódicos (**Anderson, 2007**).

Algunos medios fueron conscientes de las consecuencias negativas que traería Internet si no establecían las estrategias adecuadas para adaptarse al nuevo entorno, pero generalmente no supieron adaptarse manteniendo el modelo de negocio que les generaba la mayor parte de sus ingresos. Sin embargo, medios como la televisión supieron llevar este suceso de la mejor forma para no verse tan afectados.

Por ejemplo, los canales de televisión tomaron otra perspectiva para comunicarse con los anunciantes; ante los problemas de las publicaciones impresas se pudieron presentar como los únicos medios realmente masivos. El periodista Matías Martínez Molina nos explica las medidas que tomaron los canales de televisión.

Desde un punto de vista comercial, los ejecutivos de esas grandes cadenas de televisión han sido más hábiles que los hombres de la prensa. A pesar de que cada año tienen menos espectadores, consiguieron convencer a los grandes anunciantes de que, en un mercado cada vez más segmentado, las cadenas de televisión son los únicos medios de comunicación de masa disponibles y que la reducción de las audiencias es un motivo a más para valorar un bien muy escaso. Con ese argumento, todos los años la televisión abierta impone a los anunciantes grandes aumentos en los precios de la publicidad (**Martínez, 2010, p. 140**).

En los periódicos no sucedió de la misma manera: “La tecnología era nueva y no la entendíamos. Nos dijeron que si conseguíamos muchos lectores el dinero vendría después. Pues los conseguimos y el dinero no llegó”, explicó Andrew Neil (**2010, p. 142**), antiguo directivo de Sunday Times de Londres, que durante mucho tiempo defendió el acceso gratuito a los contenidos informativos.

Un problema que tuvo la prensa fue que en Internet la mayoría de los contenidos se distribuyen de forma gratuita. Por lo tanto, han oscilado en sus estrategias de cobro por contenidos (**The Economist, 2011**).

El otro problema radica en la venta de sus espacios publicitarios, ya que durante décadas se hicieron dependientes de estos ingresos y no de la venta del diario, que es su producto principal. Este modelo les resultó muy rentable por mucho tiempo, sin embargo en la actualidad es lo que les genera las mayores problemas:

“En 1914, el 66% de los ingresos de los periódicos provenía de la publicidad, y el negocio estaba bien. A lo largo de los 70s, 80s y 90s, el porcentaje subió a un 80%, y el negocio (sin mencionar los beneficios) fue aún mejor” (**Briggs, 2011, p. 9**).

Para los grandes anunciantes, pequeños comercios o incluso para una persona que quería publicar un aviso clasificado, la mejor y única forma de dar a conocer su mensaje o conectarse con el público era a través de los medios masivos hasta la

aparición del Internet, donde pudieron empezar a medir su impacto y su retorno de inversión de una forma mucho más efectiva, al tiempo que los costos son mucho más bajos por la existencia de un inventario prácticamente infinito en el entorno digital frente a las opciones reducidas que habían en el mundo físico. Por todo esto, en redes sociales como Facebook, el ingreso por publicidad creció en un año, de 2009 a 2010, de 500 millones a 2 billones de dólares. Por su parte, Google continuó dominando la industria publicitaria en línea con más de 25 billones de ingresos en el 2010 (**Briggs, 2011**).

Por otro lado, las audiencias han multiplicado sus opciones para obtener información y entretenimiento. Los medios digitales, los blogs o las redes sociales, por ejemplo, han descentralizado el poder de la prensa también en este sentido. Esto le ha dado la oportunidad a periodistas independientes a sobresalir:

Facebook o Twitter nos han abierto al mundo de la inmediatez, la conversación y la prescripción social. Son sólo algunos ejemplos, hay muchos más, que ilustran cómo periódicos y periodistas hemos ido siendo desplazados de la centralidad que ocupábamos por una tecnología que en la mayor parte de las ocasiones no ha nacido del poder de grandes empresas, si no del talento y el empuje individual (**LaFuente, 2012 , p. 7**).

La disrupción tecnológica que generó Internet en la industria tiene por lo tanto dos componentes que la explican: por un lado, el cambio de hábitos y multiplicación de opciones de información y entretenimiento para las audiencias; por otro, la multiplicación de posibilidades que se abren para los anunciantes y la desintermediación en el mercado publicitario. Los anunciantes ya no necesitan a los medios para conectar con sus audiencias. A continuación comenzamos por explicar los cambios en las audiencias en profundidad.

2.2 Revolución de las audiencias

Las audiencias estaban acostumbradas a recurrir a los medios de siempre como televisión, radio y prensa. Éstos tenían la potestad sobre los anunciantes y sus programas, por lo que las audiencias carecían de opciones para escoger un programa.

Sin embargo, Mark Briggs muestra cómo la dispersión de las audiencias no es solamente consecuencia de la aparición de Internet. Este avance tecnológico deja en evidencia que la penetración de los diarios venía disminuyendo hace décadas, y por tanto el modelo de negocio que explotaban los periódicos ya venía deteriorándose desde antes:

La mayoría de las personas asumen que las tecnologías como el Internet y la televisión por cable causaron el declive de los lectores de periódicos, pero el porcentaje de lectores americanos comenzó a disminuirse en la década del 40. Sin embargo, la circulación de los diarios continuó en crecimiento porque la población estadounidense creció muy rápido **(Briggs, 2011, p. 8)**.

Es decir, con el Internet, las ventas de medios como periódicos seguían incrementando, sin embargo su participación de mercado no. La venta de periódicos no aumentaba conforme al crecimiento de la población, es por eso que la venta cada vez era menos representativa para estos medios.

Como analizó recientemente The Economist, el crecimiento de la circulación era muy inferior al de la población. Por tanto, su penetración en el mercado venía disminuyendo hace ya varias décadas. Internet tuvo, por tanto, un efecto disruptivo en la industria ya que derrumbó las barreras de entrada que todavía protegían sus modelos de negocio **(The Economist, 2011)**. La crisis y los avances tecnológicos afectaban cada vez más a los medios tradicionales.

La circulación de periódicos ha caído un 30% en 20 años, de 62.3 millones en 1990 a 43.4 millones en el 2010. Este declive tomó fuerza cuando las audiencias comenzaron a utilizar nuevos medios **(Grueskin, Seave y Graves, 2011)**. En Ecuador, aunque no hay cifras concretas debido a la ausencia de datos auditados, se estima que se venden 2.6 millones de periódicos a la semana. Según datos de Jordán y Pachana **(2008)**, las ventas han disminuido considerablemente en los últimos años, y los diarios solo alcanzan a un 29, 3% de la población ecuatoriana.

Como se mencionó anteriormente, la crisis no fue solo por el modelo de negocio, sino por la ruptura de barreras que provocó el desarrollo tecnológico. El

periodista Gusmerildo Nafría cree que Internet, aparte de romper las barreras, ha dado a los medios el lugar que les corresponden, que es que vuelvan a ser sociales:

Estamos ante el final de estos medios de masas que, para diversas generaciones, han sido el único modelo informativo existente. Y para las empresas periodísticas, la base de un modelo de negocio que ahora se derrumba. Según se apunta en el informe, lo irónico del caso es que Internet ha roto el modelo económico de los medios, pero lo está devolviendo al lugar que le corresponde realmente, con más actores, más voces, más participación. Internet ha hecho que los medios sean de nuevo sociales (Nafría, 2012, p. 38).

El Internet fue quien acabó con la “dictadura” de los medios. Las audiencias podían buscar por Internet las noticias de su interés, buscar clasificados, videos de noticias y la información ya era de fácil acceso. Con esto, los periodistas crearon páginas web en Internet enfocándose en satisfacer nichos para las audiencias.

A raíz de las nuevas oportunidades que han surgido para las audiencias y los productores de contenidos en el entorno digital, la economía de las industrias culturales ha sufrido grandes cambios. La teoría Long Tail demuestra que en muchas industrias siempre existe aunque sea una pequeña demanda para cada nueva oferta de productos que se lancen al mercado, y la suma de esas pequeñas ventas puede significar un negocio tan atractivo como la venta de los productos masivos. Esta teoría se confirmó con un análisis que realizó Anderson en el que comparaba las ventas de productos de entretenimiento en empresas que dependen de tiendas físicas, con las empresas que ofrecen distribución digital que, por no depender del espacio físico, pueden contar con un inventario mucho más amplio por la reducción de costos de almacenamiento y distribución. Por ejemplo, Anderson estudió el caso de Rhapsody, una compañía que distribuye música online. Las canciones más conocidas eran las más descargadas, pero cuando se analizó la venta de canciones menos populares que no ofrecían las tiendas físicas de discos porque no les resultaba rentable, éstas al menos eran vendidas una vez en el trimestre. Es decir, nunca se dejaba de vender. (Anderson, 2007).

Desde un punto de vista más amplio, es evidente que la historia de la larga cola se relaciona con la economía de la abundancia: con lo que sucede cuando los obstáculos que se

interponen entre la oferta y la demanda en nuestra cultura comienzan a desaparecer y todo llega a ser accesible para todos (**Anderson, 2007, pág. 25**).

Anderson insiste que la economía se basará en los nichos. Los productos populares no se venderán como de costumbre porque las audiencias tendrán acceso a todo el mercado.

Los datos de ventas y tendencias de estos servicios y otros similares muestran que la nueva economía digital va a ser radicalmente diferente del mercado masivo actual. Si la industria del espectáculo en el siglo XX se centraba en el éxito y la popularidad de los productos, la del siglo XXI se centrará en los nichos (**Anderson, 2007, pág. 30**).

Aparte de la multiplicación de fuentes, las audiencias requieren nuevas formas de interactuar con la información. Según Federico Noguera, periodista de Rebelión:

La forma sobre cómo se concibe hoy la generación de las noticias ha cambiado: las audiencias (un término en desuso a esta altura frente al emergente “usuario” de la era digital) han dejado de ser consumidores para transformarse simultáneamente en productores y consumidores, algunas veces más calificados que los mismos periodistas (**Noguera, 2007**).

Fue un cambio hasta generacional. Los niños que años atrás tenían para escoger dos programas de televisión o 3 revistas cómicas, ahora podían jugar videojuegos y conectarse con todo el mundo a través de Internet. Las marcas, que pautaban en los medios principales porque no tenían como más llegar a sus audiencias, encontraron páginas visitadas exclusivamente por sus consumidores, por lo que podían llegar de mejor manera a ellos. Todos los cambios le dieron más opciones a las audiencias en todo ámbito.

Como ya se ha mencionado, la digitalización de los medios tuvo consecuencias en la economía, en las audiencias y en los anunciantes. A continuación se explicará la revolución que provocó en los anunciantes.

2.3 Revolución de los anunciantes

El periodista Gumersindo Lafuente, un periodista que emergió de medios tradicionales a digitales, dice que la industria de los medios masivos estaba

acostumbrada a administrar un oligopolio, en el que a pesar de cualquier tipo de crisis, siempre los medios se mantenían en el centro del negocio, administrando la intermediación **(Lafuente, 2012)**.

El periodismo creció y se modeló siempre a caballo de avances tecnológicos. La rotativa y las linotipias en el siglo XIX o la radio, la televisión y los ordenadores en el XX, impulsaron cambios revolucionarios, pero todos fueron en el mismo sentido: dieron más poder a los medios y a los periodistas **(Lafuente, 2012, p. 7)**.

La posición que tenían los medios dentro del mercado, para muchos, era de las más seguras, porque las audiencias y anunciantes necesitaban de ellos. Con el desarrollo tecnológico esto se vio afectado al punto que muchos medios quedaron sin reacción. Las audiencias buscaban nuevos medios para informarse y sus anunciantes buscaban a las audiencias, por lo que los ingresos publicitarios bajaron **(Lafuente, 2012)**.

Como fue mencionado, la publicidad en Internet aumenta y en medios como prensa, radio y televisión está disminuyendo porque el modelo de negocio está cambiando, ya que ahora los medios buscan conectar con sus audiencias de una forma más efectiva. La publicidad en línea ofrece ser económica, directa, rápida, medible e interactiva **(Briggs, 2011)**.

Con el desarrollo de la tecnología se abrieron puertas a nuevos medios, nuevas audiencias y nuevos métodos, rompiendo así, el esquema de los anunciantes con los medios. Ya las audiencias no necesitaban a los medios masivos para enterarse de noticias y en consecuencia de esto los anunciantes buscaban pautar donde sea más rentable, es decir, donde sea más económico y genere mayor impacto, algo que los medios digitales ofrecen.

En la primera parte del siglo XX, la publicidad se convirtió en el principal modelo de negocio de los periódicos, y todo el mundo asumió que la publicidad siempre sería la fuente de ingresos. Cuando el consumidor no tuvo más remedio que tomar un medio general, los anunciantes no tenían más remedio que pagar a los editores de noticias para tener la posibilidad de llegar a su público. Hoy, en cambio, los anunciantes se sienten abrumados por

las opciones y las empresas de comunicación están luchando para seguir siendo una opción viable (**Briggs, 2011, p. 17**).

Como consecuencia, se han realizado investigaciones sobre proyecciones de venta de publicidad en Internet y los resultados no son alentadores para los medios masivos.

A nivel global, entre el 2001 y el 2011, la publicidad en Internet creció un 14%, mientras que en los periódicos cayó un 12% y en las revistas un 5%. El pronóstico indica que en periódicos y revistas el pautaaje decaiga un 2% cada año. Para el 2014, se estima que la inversión publicitaria en periódicos sea del 16,8%, en revistas el 7,9% y en Internet el 21,4%, lo cual marca el crecimiento en este último mercado por encima de los periódicos (**Zenith Optimedia, 2012**).

Los medios digitales no solo aportaron con el acceso al contenido para las audiencias, sino también con bajos costos para los anunciantes. Al tener tantas páginas web en Internet la competencia creció y los precios de pautaaje bajaron a centavos. Los anunciantes, acostumbrados a pagar miles de dólares mensuales por llegar a las audiencias, se encontraron con el Internet que ofrecía llevar el anuncio lo más cercano al grupo objetivo, medir la cantidad de anuncios vistos por los usuarios y por centavos (**Nafria, 2012**). "El público es más grande que nunca, si se incluyen todas las plataformas", dice Larry Kilman de la Asociación Mundial de Periódicos. "No es problema de audiencia es un problema de ingresos" (**citado en The Economist, 2011**).

Sin embargo no todo es fácil para los medios digitales. James Breiner, especialista en periodismo digital, indica lo siguiente: "El modelo de negocios de los medios tradicionales, que dependían de publicidad, no rinde en línea. Los pesos por publicidad en el impreso o al aire se convierten en centavos en línea" (**Breiner, 2013**). Es por esto que para un medio tradicional es difícil emerger al medio digital y para los emprendedores también, porque necesitan crear modelos de negocio sustentables para mantener su página web.

Con el conocimiento del comportamiento de las audiencias y los anunciantes podremos describir el surgimiento del movimiento emprendedor, las trabas que tienen los medios digitales y comprender que, si bien es cierto que todo está evolucionando en el ámbito tecnológico, es complicado poder mantenerse en un medio donde los ingresos por publicidad son bajos y la mayoría de los accesos a contenidos son gratuitos.

2.4 El surgimiento del movimiento emprendedor en periodismo y sus características.

Los medios masivos tuvieron que reducir sus gastos para evitar que sus ingresos disminuyan más de la cuenta. Las prejubilaciones y los despidos a empleados fueron una de las principales consecuencias en los medios. Silvia Cobo, periodista especializada en información sobre medios de comunicación e Internet nos dice lo siguiente: “Casi todos los medios han sufrido desde 2005 algún ERE, despidos o han puesto en marcha programas de jubilación anticipada” **(Cobo, 2012, p. 26)**.

Como explicó Cobo, a raíz de que los periodistas se quedaron sin empleo, buscaron trabajo en ámbitos similares pero la crisis no era de un periódico en particular, sino en toda la industria, por lo que sus opciones se reducían a ser redactores autónomos o ingresar al medio digital **(Cobo, 2012)**.

Juan Luis Sánchez, subdirector de eldiario.es, considera que años atrás, era más difícil trabajar para los periodistas porque la información era escasa. Ahora, con el desarrollo tecnológico, la información se la puede obtener desde cualquier punto que tenga acceso a Internet. A consecuencia de esto, los periodistas, al tener la información más accesible, deberán enfocarse en nichos que no son atendidos por nadie, para ser referentes de pequeñas comunidades. **(Sánchez, 2012)**. Esto nos indica que los periodistas buscan satisfacer varios sectores de un mercado el cual es muy amplio y se liberan de los medios tradicionales.

Los nichos son una de las razones por las que surge el movimiento emprendedor en el periodismo. Los periodistas tienen acceso a herramientas en línea para poder acercarse a estos pequeños mercados **(Sirkkunen y Cook, 2012)**.

Un caso de un medio digital para un nicho es el de “El olor a mi tierra”, una página que se creó gracias a Víctor Ruiz y Olga Rosario, periodistas mexicanos que eran corresponsales de varios medios. Ellos vieron que los medios sólo publicaban dos párrafos de sus reportajes sobre el pueblo Oaxaca, el más pobre de México. Esto los motivó porque sentían que faltaba muchísima información por contar ya que sus reportajes eran extensos. El objetivo de la página web era informar noticias sobre derechos humanos, medio ambiente y migración, además de publicar eventos locales y del día a día de sus habitantes **(Breiner, 2013)**.

Para el 2010, la página web recibía cerca de tres mil visitantes por día y sus ingresos provienen de patrocinadores. Víctor Ruiz cree que la creación de su página fue positiva y dijo lo siguiente: “Consideramos que la dinámica de estar publicando constantemente información sobre derechos humanos y medio ambiente, y la difusión de los derechos que tienen las personas, y los derechos de los pueblos indígenas, ha generado una influencia en la concientización de varios funcionarios al grado de que han incluido estos temas en sus agendas” **(citado en Breiner, 2013)**. Esto nos muestra que todo tiene su mercado, que hay periodistas concentrados en un solo nicho y que los medios digitales están generando cada vez más mayor impacto.

Además, del alcance que tiene el Internet para llegar a todos los nichos, otra razón por la cual surgió el movimiento emprendedor fue la crisis, la cual abrió las puertas a nuevas posibilidades.

La crisis afectó a todos, con consecuencias negativas en los medios tradicionales y consecuencias positivas al movimiento emprendedor. Se les dificultó emerger a medios digitales ya que sus ingresos se verían afectados por la diferencia de costos entre el medio impreso y el digital. Antonio Delgado **(2009)**, profesional especializado en internet en medios y el sector audiovisual, comenta que “ninguna de las innovaciones que han ido revolucionando Internet han surgido de las empresas de medios” **(p. 12)**

Ramón Salaverría **(2012)**, profesor de periodismo en la Universidad de Navarra, cree que fueron dos diferentes crisis de las que se ha aprovechado el

movimiento emprendedor para surgir. La primera es la crisis financiera, la cual ha afectado a varios sectores económicos ya que el poder adquisitivo de los ciudadanos ha disminuido. La segunda crisis es la de la transformación tecnológica la cual trae muchas incertidumbres porque nadie sabe que pasará. **(p. 13)**

Salaverría (2012) explica los cambios que trae la crisis detallando cada ruptura que provoca, lo cual es importante destacar ya que gracias a esto, también toma forma el movimiento emprendedor. La primera es la ruptura de fronteras, una vez subida la noticia a la red, podrá llegar a cualquier parte del mundo con acceso a la misma. En este aspecto, los medios tradicionales no pueden hacer competencia a los digitales.

Antes era muy difícil ingresar al mercado de los medios o pautar en uno de ellos por los altos costos que ponía la prensa. Ahora la digitalización ha traído consigo la ruptura de barreras. Para montar un medio en la red no hay trabas legales y la pauta es mucho más económica en la red, aparte de que es cuantificable.

Con el desarrollo tecnológico, nuevos dispositivos como tabletas o celulares se han convertido en utensilios de lectura de medios digitales, lo que generó una ruptura del ciclo editorial. Ya no hay que esperar a imprimir las noticias para leerlas, lo que ahorra tiempo a muchos lectores.

Las redes sociales, sobretodo, han fortalecido la relación entre los periodistas con las audiencias, mejorando la comunicación y haciéndola horizontal. Ahora las audiencias pueden comentar noticias y los periodistas responder los comentarios, fortaleciendo la ruptura del monopolio de la palabra.

La última ruptura que menciona Salaverría es la del modelo de negocio. Con lo mencionado anteriormente dificulta a los medios tradicionales las ventas de periódicos ya que esas mismas noticias las puede encontrar gratuitamente en Internet. **(Salaverría, 2012)**

Conforme pasa el tiempo, las aspiraciones de las audiencias sobre los medios son cada vez más elevadas ya que las rupturas han abierto campos comunicacionales y hay nuevos medios que se especializan en algún tema en particular, lo que hace que

las audiencias tengan varias opciones al momento de seleccionar un medio digital. Por ejemplo, James Breiner (2013), especialista en periodismo digital, destaca que en medios masivos tradicionales se tocan temas muy generales de política, crimen y prensa rosa y que le dedican poco espacio a temas cotidianos como economía familiar, educación salud, medio ambiente, grupos indígenas y derechos humanos, entre otros.

A su vez, Guillermo Culell, experto en periodismo digital, destaca las ventajas que pueden tener los periodistas independientes en Internet: “Tienen la posibilidad de liberarse de los poderes, las prácticas y los pensamientos que han definido a la prensa tradicional” (citado en Breiner, 2013). Esto le da mucha más fuerza a los periodistas para crear sus propios medios digitales, usar sus propios recursos y llegar a sectores que quizás nunca fueron cubiertos por los medios tradicionales.

Los emprendimientos digitales periodísticos tienen características en común, según los estudios que han buscado comprender las claves para su sostenibilidad. Algunos son equipos pequeños, es decir empresas de no más de 5 personas, donde las funciones son múltiples.

Cuando se han creado equipos pequeños, la base de conocimientos varía dependiendo del sitio o producto. En términos generales, estas funciones cayeron en las siguientes categorías: negocios, marketing y ventas, productores de contenido, los periodistas no remunerados, desarrolladores y diseñadores web, ingenieros de sistemas, o soporte técnico. (Pekkala y Cook, 2012, p. 109).

Hablando de funciones múltiples nos encontramos con otra característica de los movimientos emprendedores y es que sus empleados son multifuncionales. Jonathan Lloyd, fundador y dueño de Mediastreetapp, una aplicación para ejecutar sitios web locales dijo lo siguiente sobre como estructurar un día cotidiano en su vida:

Me gusta estructurarlo de manera que estoy publicando algún contenido temprano en la mañana para que las personas que llegan a su escritorios pueden ver esa historia. El resto de la mañana hago sobretodo las actividades de ventas y marketing. Por la tarde me inclino a estar fuera de casa viendo mis negocios y clientes locales. Por la noche me hago el trabajo de desarrollador (Pekkala y Cook, 2012, p. 111).

Periodistas que tuvieron éxitos en medios digitales, como Gumersindo Lafuente, recomiendan puntos a tener en cuenta para quienes desean ser periodistas en medios digitales:

- Ofrece algo distinto.
- Hazte la pregunta: ¿Qué espacios están dejando vacíos los grandes medios? Llénalos.
- Ahorra dinero por aprovechar las herramientas gratuitas de la red, trabaja con redacciones que produzcan desde sus casas, reúnanse en un café.
- Bájate del pedestal y conversa con la gente en las redes sociales.
- Aprovecha la ventaja de ser pequeño y adáptate con mayor facilidad.
- Desarrolla otras fuentes de ingresos más allá de la publicidad.
- Deja atrás la nostalgia por el sistema tradicional. Es mejor mirar hacia adelante. **(citado en Breiner, 2013)**

Ya conociendo el surgimiento del movimiento emprendedor periodístico podremos hablar sobre ingresos, lo cual no es nada fácil para éstos. El modelo de negocio acostumbró a los medios a que la publicidad sea el mayor ingreso del mismo y ahora en medios digitales no será así, por lo que los sitios web tendrán que buscar otras alternativas para subsistir, lo cual no será nada fácil.

2.4.1 Fuentes de ingreso en emprendimientos periodísticos.

No es nada sencillo tener un medio digital el cual sea sustentable económicamente, pues a diferencia de los medios tradicionales, los ingresos por publicidad no son los mismos en el entorno digital, además que los medios digitales son por lo general creados por un solo dueño, lo que hace más limitada su capacidad de inversión **(Breiner, 2013)**.

Es muy difícil convencer a un anunciante de pautar en un medio nuevo ya que el anunciante lo puede ver como un riesgo por ser algo nuevo, pero es un punto a

favor que los medios digitales se enfoquen en nichos, ya que una marca puede pautar para un grupo objetivo más definido.

Para que los periodistas puedan tener ingresos gracias a sus medios digitales, deberán elegir el mejor escenario según su mercado. Internet brinda diferentes estructuras de negocio para prensa como las siguientes nombradas por Andreu Casero-Ripollés, director de grado en periodismo en la Universitat Jaume I de Castelló.

Una forma de obtener ingresos es por medio de una página gratuita para la audiencia donde la publicidad sea la fuente de ingresos. Para esto se necesita tener una gran audiencia para que los anunciantes vean el sitio web atractivo. El pago total que se basa en pago por suscripciones o el pago por artículo leído. Para utilizar esta forma de pago la información debe ser muy exclusiva. El metered model que es un modelo de negocio que se basa en un número limitado de artículos gratis, luego de consumir el cupo de artículos, el usuario deberá pagar. El objetivo de este modelo es enganchar mediante la gratuidad, pero también existe el mismo problema que con el metered model, se necesita información única para enganchar a la audiencia. El freemium cobra por el acceso a noticias destacadas que son previamente valoradas por los usuarios. Este modelo engancha mediante la opinión de los demás lectores virtuales. Otro es las donaciones que basan los ingresos en contribuciones voluntarias. Este método es poco aplicado y es preferible utilizarlo para obras sociales (**Casero-Ripollés, 2010**). Que crezca el número de noticias online o de lectores no quiere decir que aumentan los ingresos ya que cada medio digital depende de su modelo de negocio para subsistir.

Cerezo (2009) previene e indica que no solo de publicidad deben vivir los medios digitales, pues grandes medios como Google que “controla el 69% de los anuncios online servidos sobre usuarios únicos” (p. 19) vende espacios publicitarios a centavos, por lo que el pautar en una web se vuelve cada vez barato y a los emprendedores no les genera mayor ingreso.

Existen varias formas de obtener ingresos en un medio digital sin basarse en la venta de espacio publicitario que es la forma más común de obtener ingresos para

estos nuevos medios. Si los medios se enfocan en brindar servicios adicionales online para sus audiencias pueden encontrar otro modelo de ingresos. La organización de eventos que tenga relevancia con el medio es muy importante ya que las audiencias de medios digitales tienden a ser más fieles porque destacan contenidos que son preferidos por muchos **(Breiner, 2013)**.

La clave es crear una audiencia leal y una audiencia que anhela el contacto cara a cara. Acá hay muchos medios que tienen audiencias tan leales que ellos pueden aprovechar esa venta para promover eventos. Y la gente quiere asistir **(Breiner, 2013)**.

Un estudio reciente de 69 emprendimientos demostró que una de las claves de sostenibilidad para los emprendimientos es desarrollar nuevas formas de ingreso. Casi todos los casos que estudiaron desarrollaron al menos dos formas de ingreso. Entre estas formas alternativas el estudio destaca: Ingresos por publicidad, pago por contenido, afiliaciones, donaciones, venta de servicios, eventos, ofrecer cursos y consultorías en marketing digital u otros temas relacionados a lo digital **(Sirkkunen y Cook, 2012)**. Los más utilizados son la publicidad, el pago por contenido, las afiliaciones y la venta de servicios.

Es muy importante que un medio online, tenga servicios online. Esto sería un valor agregado para la audiencia. “Hay muchos medios de comunicación digitales que están aprovechando su conocimiento y experiencia en hacer mercadeo en línea para asesorar a otros en cómo hacerlo” **(Breiner, 2013)**.

Conociendo los modelos de ingreso que pueden tener los medios digitales se entiende que para ellos tampoco será fácil, sin embargo ya dependerá de la creatividad de cada emprendedor para tener éxito con su página web. En lo que al deporte se refiere, varios medios tradicionales han emergido hacia esta nueva tendencia y no les va nada mal, se entrará en detalle más adelante.

2.4.2 Emprendimientos periodísticos deportivos a nivel mundial.

Dados los avances tecnológicos, los diarios deportivos también tuvieron que diseñar su versión web para atender los pedidos de las audiencias, quienes prefieren

tener toda la información a su alcance. Diarios como La Gazzeta y Mundo Deportivo, que son de los más antiguos en Europa, tuvieron que ampliar su línea con su versión web.

En España, cuatro diarios deportivos impresos tienen su versión web disponible para sus audiencias y según la página web (**www.alexa.com**), página que contiene estadísticas sobre cantidad de ingresos a un sitio web, son líderes en audiencia en este mismo orden como Marca, As, Sport y Mundo Deportivo. Estos medios digitales permiten a los usuarios satisfacer necesidades como estar al tanto de temas de interés y enterarse de las noticias minuto a minuto, lo que lo hace muy interesante para quienes desean seguir las noticias minuto a minuto.

Los medios deportivos anteriormente nombrados vienen con una ventaja sobre los emprendedores por ser medios tradicionales que emergieron a digitales, por lo que tenían el respaldo de sus clientes, pero para los nuevos emprendedores fue muy difícil competir contra ellos.

Pekka Värre, creador de Urheiluviikko.net, un sitio web deportivo finlandés indica que el punto de partida es averiguar qué es lo mejor para los clientes (**Sirkkunen y Cook, 2012**). A partir de esa idea surge su sitio web el cual es enfocado en fútbol y hockey, por lo que encontró un nicho interesado en sus publicaciones.

Esta página web es sustentable para Värre que destaca que la publicidad a través del costo por acción es su principal fuente de ingreso: “Costo por acción es definitivamente el más grande. En 2011 se cubrió el 90% de todos los ingresos que se originó a partir de diferentes formas de publicidad” (**Sirkkunen y Cook, 2012, p. 94**). También dijo que estaba interesado en vender publicidad de costo por click o publicidad localizada.

Ahora en los sitios web deportivos se pueden encontrar los marcadores online, el cambio en tablas de posiciones al instante, resumen de las mejores jugadas entre otras opciones más son las ventajas que brinda un medio digital deportivo sobre el tradicional. Ya no se depende de esperar a la próxima edición del periódico para leer resultados ni del noticiero deportivo para ver las mejores jugadas porque el medio

deportivo digital sube la información al instante. Inclusive hay medios como ESPN (**espnplay.com**) que tienen una página web especial para ver eventos deportivos en vivo.

Siempre y cuando se tenga una idea clara del medio que se quiera hacer y exista un público, así sea un nicho, es un buen paso para comenzar con la apertura de un nuevo medio, que informe a personas interesadas y mantenga a sus usuarios actualizados con la información.

2.5 Disrupción tecnológica y emprendimientos periodísticos en Ecuador

Desde 1991, fecha en la que llegó el Internet al Ecuador, se han ido desarrollando cambios constantes (**Rivera, 2012**).

El Internet viene creciendo desde el 2000 y más aún en el 2005, con la creación de redes sociales, blogs y páginas personales donde había más interacción entre las páginas y sus usuarios. Tal fue el crecimiento del Internet que según el ministerio de Telecomunicaciones “la penetración de Internet en el Ecuador a septiembre de 2012 fue de 54.58%, con 8´176.240 usuarios; en tanto que en 2011 fue del 36.60%, con 5´403.833 usuarios, lo que refleja un crecimiento de 17.98%” (**Rivera, 2012, p. 10**)

Con el crecimiento del Internet y la crisis en los medios, en Ecuador, también surgieron medios digitales y los tradicionales comenzaron por ofrecer servicios en línea. El primero fue el diario Hoy en 1995. Diego Araujo, subdirector de información del Diario Hoy, dijo: “Este diario es el primer medio de Sudamérica que tuvo periódico en línea” (**Rivera, 2012, p. 14**). Las primeras funciones de este medio digital eran mostrar un resumen de noticias, luego ya se creó una versión gráfica de la primera página del periódico y secciones adicionales (**Rivera, 2012**). Esto fue un incentivo para los emprendedores que no confiaban en el poder del Internet ni de su alcance.

Los medios digitales se destacan por tener una conexión más profunda con sus audiencias. La interactividad es fundamental entre las audiencias y los medios porque

la retroalimentación es más dinámica. La personalización es muy importante ya que no se comunican con las audiencias con una comunicación general sino que es personalizada, esto se debe a que muchos medios manejan bases de datos y envían información por medio de correos electrónicos masivos los cuales llegan al usuario como si fuesen personales. El alcance multimedia es otro valor que poseen los medios digitales, es decir, si hay una noticia la cual está soportada por un video, se puede observar esto al instante y uno de los más importantes son las redes sociales, en las cuales las audiencias interactúan minuto a minuto y que un medio esté en estas será beneficioso para informar al instante. **(Rivera, 2010)**

Según Ciespal, el Centro Internacional de Estudios Superiores para América Latina, en el Ecuador también están surgiendo emprendimientos periodísticos. Ellos estudian a 254 medios de comunicación donde 34 son medios nativos digitales de los cuales 16 son periódicos digitales **(Rivera, 2012)**.

Analizando las entrevistas a emprendedores que se han publicado en el blog de la materia Emprendimientos Periodísticos de la Universidad Casa Grande **(2012)**, se puede analizar que éstos comparten características similares a los emprendimientos de otros países: por ejemplo, la focalización en públicos de nicho, trabajar en pequeños equipos y la creación de nuevas fuentes de ingreso para sustentar sus actividades.

Entre los emprendedores entrevistados se encuentra Francisco Limongi, fundador de Studio Futbol, el primer diario digital de fútbol del Ecuador, el cual innova constantemente ya que además de tener un sitio web con su versión móvil, tiene aplicaciones para iPhone, iPad y Android. Este portal cuenta con 31,400 visitas al día y genera ingresos a través de la publicidad. Surgió gracias a la inversión que realizaron sus fundadores y su equipo de trabajo no es mayor a 10 personas.

Este caso nos muestra como en el Ecuador la tecnología se encuentra en desarrollo y como los emprendedores lo están sacándole el mayor provecho. Varios nichos están siendo acaparados por los emprendedores los cuales están buscando una fuente de ingreso ideal para que este negocio sea exitoso.

3. Metodología

Para estudiar el caso de Studio Fútbol 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, su estrategias en redes sociales y lo que ofrecían en aplicaciones móviles.

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 los fundadores del emprendimiento, Francisco Limongi y con otras personas clave de su funcionamiento y operaciones como Carlos Víctor Morales, periodista que vio nacer a Studio Fútbol y les dio su ayuda para que salgan adelante.

4. El caso

4.1. *Studio Fútbol a través del tiempo*

Studio Fútbol es considerado por sus propios creadores, los hermanos Limongi, como el primer diario digital de fútbol del Ecuador. Esta idea partió desde el año 2009, cuando Francisco y Carlos Limongi quisieron llevar su pasión por el fútbol a un ámbito noticioso de mayor jerarquía.

Carlos es abogado y fue quien al comienzo se encargaba de los contenidos, mientras que Francisco se dedica al desarrollo web y tiene una empresa de desarrollo y diseño web llamada Bonsai, por lo que su experiencia fue clave para el desarrollo de los aspectos tecnológicos de Studio Fútbol.

Bonsai es la empresa que desarrolla toda la tecnología de Studio Fútbol. Fue fundada en mayo del 2012 por Francisco Limongi, sin embargo Francisco venía trabajando con su mismo equipo de trabajo desde hace algunos años atrás. Bonsai se encarga de innovar haciendo desarrollos de dispositivos móviles en Apple, Android y Blackberry, desarrollos en la web, y todo lo que tenga que ver con tecnología **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Studio Fútbol había empezado sin un lineamiento, como un blog, donde los Limongi subían información del campeonato nacional y torneos internacionales, sin embargo, lo hacían desde un enfoque pasional y no periodístico. No obstante, alcanzaron a tener 1700 visitas mensuales en su blog. “Era como tuitear en más de 140 caracteres, para que tengas una idea” **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Carlos Limongi siempre tuvo la idea de realizar una revista deportiva pero nunca lo intentó ya que consideraba que el mercado de prensa impresa estaba copado y dominado. Francisco comentó sobre esta idea de su hermano fue la que los impulsó para hacer un diario digital. “Mi hermano tenía la idea de sacar una revista física deportiva, pero por costo era insostenible” **(Diario El Universo, 2013)**.

Un día Francisco empezó a desarrollar un proyecto en la web para un centro médico el cual nunca se llegó a concretar por diferentes motivos, sin embargo la estructura del proyecto ya estaba armada y Francisco no la quiso desaprovechar. “Nos basamos en la estructura de ese sistema y trabajamos en una página web hasta lanzarla, en el 2010” (**Revista Líderes, 2012**). Se reunió con Carlos, analizaron las posibilidades que tenían dentro del mercado y fijaron un objetivo: brindarle a los consumidores un producto que les dé todas las facilidades tecnológicas e informativas para hacer de Studio Fútbol el mejor medio deportivo digital del país.

En la etapa de desarrollo se reunieron con varios amigos vinculados al deporte para consultar sobre su idea, uno de ellos fue Carlos Víctor Morales, periodista reconocido en nuestro país que aconsejó y ayudó a los Limongi:

Si el sentido de Studio Fútbol era darle buena información deportiva al instante a la gente, buenas fotografías, y con lo que tecnológicamente se pueda implementar con el paso del tiempo, le dije: ‘¡Adelante!’ (**Morales, entrevista personal, 2013**).

Para finales del 2009 Studio Fútbol era un organizador de noticias en la web el cual solo tenía una portada donde salían las noticias principales del día. Limongi confesó que no generaban contenido propio, sin embargo, las noticias que citaban eran de interés de los lectores, algo que los ayudó a cerrar el año con alrededor de 3000 visitas diarias a su web (**Limongi, Entrevista personal, 2013**).

A comienzos del 2010 los hermanos Limongi decidieron dedicarle más tiempo al desarrollo de Studio Fútbol a pesar de no tener ingresos hasta ese momento, ya que le veían un gran potencial. Sin embargo Francisco y Carlos mantuvieron sus trabajos de desarrollador web en Bonsai y abogado respectivamente. A raíz de esto, los Limongi fijaron objetivos y conceptos para trabajar basados en una idea clara y que Studio Fútbol se consolide como medio digital.

Una vez que Studio Fútbol se estableció, Francisco Limongi comentó que definieron un concepto, el cual es que el usuario tenga el mejor producto en la mejor estructura, es decir, que las noticias que ellos generen estén desarrolladas en varios formatos tecnológicos para que el contenido siempre esté al alcance del usuario, algo

ideal para la información deportiva por la importancia de mostrar los resultados inmediatamente.

Con el concepto definido, acordaron que todo lo que iban a desarrollar debía ser para perfeccionar las herramientas de comunicación para la satisfacción de sus usuarios. También se plantearon generar contenido basado en investigaciones de datos del campeonato nacional, para llegar a cierta información que no se analiza asiduamente, como por ejemplo, el jugador que más asistencias dio a los goleadores durante el torneo.



Infografía de Dato Claro, máximos asistentes en Copa Pilsener 2013

Con estos objetivos planteados, los hermanos Limongi sabían que iban a necesitar ayuda para generar y organizar los contenidos, por lo que invirtieron alrededor de \$12,000 de su capital propio para la compra de equipos y material tecnológico y, en febrero del 2010, contrataron a un webmaster llamado Jimmy Aguas para que sea el administrador de la página y maneje las redes sociales que tenía la página como Facebook, Twitter y Youtube. Vale destacar que hasta este momento Studio Fútbol no generaba ninguna clase de ingreso (**Limongi, entrevista personal, 2013**).

Ya con un equipo más estructurado, Studio Fútbol apostó por los periodistas reconocidos en el país como Carlos Víctor Morales, Vito Muñoz, Rómulo Barcos, David Aguirre, entre otros, para que les ayudasen a darse a conocer como un medio

con credibilidad. Estos periodistas ayudaron como columnistas y haciendo menciones en programas como publicidad para este diario digital. Carlos Víctor los citaba como fuente varias veces, además invitó a los Limongi a programas radiales y televisivos donde los hermanos pudieron comentar de qué se trataba este proyecto. **(Morales, entrevista personal, 2013)**

Studio Fútbol tuvo a favor que el año que se estaba estableciendo en el mercado coincidió con el Mundial de fútbol de Sudáfrica 2010, algo que explotaron para posicionarse en el mercado y lo hicieron de la mejor manera. Este año se disparaba además el mercado de los Smartphones en Ecuador, por lo que los hermanos Limongi utilizaron este medio para llegar a sus lectores. Antes del mundial desarrollaron un sistema donde al ingresar a la página de Studio Fútbol desde un BlackBerry, las personas podían ver a través de un video las mejores jugadas y goles del mundial. Gracias a esto las visitas de su página se incrementaron de 3900 a 4700 visitas diarias en el mes que duró el mundial de Sudáfrica **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

El 2011 fue un año catalogado por el propio Francisco como el año del incremento. Empezaron el año con 12,000 visitas al día, algo que les dio un impulso para conseguir su primera venta publicitaria a Claro para la Copa América de ese año. El portal fue adecuado para dar presencia a Claro y a ninguna otra marca durante este evento. Todas las noticias que tenían que ver con la Copa América fueron adecuadas con el logo de Claro y unos banners de la misma marca. Este sponsorship durante la Copa América les permitió aumentar el personal, pues Jimmy Aguas, quien era el webmaster, se convirtió en un socio de Studio Fútbol ese año y además se contrató a un nuevo empleado. El 2011 Studio Fútbol terminó con 18,000 visitas diarias **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Así como 2011 fue el año del crecimiento, para Francisco el 2012 fue el año de la consolidación, ya que incrementaron su equipo con dos empleados más y se agregó un nuevo socio llamado Alfonso Mora, un compañero de clases de Francisco en la materia de desarrollo de dispositivos móviles en la UEES. Alfonso pasó a ser director de desarrollo de aplicaciones en Studio Fútbol y ayudó con el desarrollo de aplicaciones para Apple **(Revista lideres, 2012)**.



Captura de pantalla de Studio Fútbol, 2012.

A mediados de julio, con la ayuda de Mora, desarrollaron a Gloria. Un sistema en la página web donde la noticia en vez de ser leída podría ser escuchada, algo muy interesante para los no videntes. Gloria generó un altísimo impacto en las personas que según Francisco, lo utilizaban para que les lea la noticia mientras estaban manejando sus carros. Gloria demandaba muchísimo desarrollo tecnológico y costos, por lo que lo tuvieron que suspender en el mes de octubre, sin embargo, están buscando un apoyo de una empresa privada para relanzarlo a finales de año **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

A esta altura Studio Fútbol ya se había convertido en un portal de donde muchos periodistas y otros medios tomaban referencias. Medios internacionales como DirecTV, Fox Sports, Diario Olé, Diario la Nación, TvNoticias, El Gráfico Chile, CNN México y Diario AS de España, citaron a Studio Fútbol como fuente de noticias, lo cual aumentó la credibilidad del medio y ayudó a elevar sus visitas diarias a 38,000 **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

En el 2013, Studio Fútbol ya es visto como uno de los principales medios deportivos, sus visitas alcanzan las 44200 visitas diarias de las cuales Limongi destaca que ha formado una comunidad de personas de 17 a 35 años donde tienen un

porcentaje de recurrencia a la página del 80%. Como dato importante mencionó además que el 12% de sus lectores son mujeres (**Entrevista personal, 2013**).



Captura de pantalla de Studio Fútbol, 2013.

Studio Fútbol cuenta con una aplicación móvil, la cual brinda mucha información a los usuarios. La aplicación móvil consta de una portada principal, varias secciones como editoriales, tabla de posiciones, goles, horarios del campeonato ecuatoriano y una sección con noticias del fútbol internacional. Además se puede compartir cada nota en las principales redes sociales.



Captura de pantalla de Aplicación de Studio Fútbol para iPhone.

Bonsai se encuentra actualmente desarrollando herramientas para poder medir las visitas que tiene Studio Fútbol en sus aplicaciones móviles. Según Limongi las descargas de su aplicación han crecido con mayor velocidad comparando con el crecimiento de las visitas a la web. Inclusive están desarrollando pilotos con la ayuda de una compañía argentina para publicar marcadores de partidos en vivo en su página, lo cual nos muestra que la innovación para ellos es fundamental (**Entrevista personal, 2013**).

4.2. Organización de la empresa

Empleados y sueldos

Los hermanos Limongi son los directores generales, que a su vez son directores de tecnología y de editorial respectivamente. A su cargo cuentan con un subdirector tecnológico y un subdirector de contenido y dos desarrolladores tecnológicos y dos editores de noticias. Además ya cuentan con un director comercial quien se encarga de conseguir auspicios y publicidad (**Entrevista personal, 2013**).

Los directores generales solo ganan las utilidades que genera Studio Fútbol, es decir no tienen un sueldo establecido. Es importante recalcar que Francisco Limongi comentó que él y su hermano no viven de Studio Fútbol, algo que consideran ventajoso ya que no sienten presión por el trabajo sino pasión. El director comercial sí gana un sueldo el cual es aproximadamente el doble de un sueldo básico y los subdirectores un sueldo por encima del básico. Los desarrolladores y editores tienen un sueldo similar al de los subdirectores. Vale destacar que todos los empleados se encuentran afiliados al seguro social (**Limongi, entrevista personal, 2013**).

Con su equipo de trabajo, los Limongi se reúnen los lunes y viernes para ver si hay nuevas ideas y conversarlas entre todos. El mismo día se decide para no dejar pasar el tiempo. Además, cada día hacen mediciones con Google Analytics para ver como pueden ir mejorando.

Sitio web

La página de Studio Fútbol se destaca por tener una portada en la que actualiza las 5 noticias más importantes del momento constantemente y estas son cambiadas dependiendo de que tan rápido se genere la información. Aparte cuenta con las noticias importantes del día a día, editoriales que son cambiados cada semana, una sección multimedia para escuchar algunas estaciones de radio y a finales de 2013, con el campeonato del Club Sport Emelec, han creado una nueva sección en su portada dedicada para el campeón ecuatoriano.

Tienen 5 secciones las cuales son campeonato ecuatoriano, ecuatorianos en el extranjero, la tabla de posiciones (que es auspiciada por Claro), una nueva sección que cambia dependiendo el evento deportivo (actualmente es la del Mundial Brasil 2014), y una sección de fútbol internacional, la cual tiene subcategorías como eliminatorias internacionales, Champions League, fútbol inglés, español, italiano y otros campeonatos.

4.3. Modelo de negocio de la empresa

Modelo de ingresos

Studio Fútbol genera unos ingresos de alrededor de \$4900 al mes por venta de espacios publicitarios en su página y por activaciones digitales como por ejemplo Dato Claro, unas estadísticas poco usuales que investigan los editores y que, dicho por el propio Francisco Limongi, son los más visitados por los usuarios. Las estadísticas que ha mostrado Studio Fútbol por medio del Dato Claro han sido por ejemplo, los datos importantes del Campeón de la Copa Pilsener 2013, el detalle de cómo fueron los goles de los máximos anotadores en la Copa Pilsener 2013. Son estadísticas que requieren de investigación y manejo de análisis de datos. Por eso son difíciles de replicar y generan un valor especial para el anunciante y para Studiofutbol **(Entrevista personal, 2013).**



Infografía de Dato Claro, números del equipo Campeón de la Copa Pilsener 2013.



Infografía de Dato Claro, tabla de goleadores Copa Pilsener 2013.

Los banners que venden cuestan entre \$1800 o \$2500 mensuales dependiendo el tamaño, y el mínimo de tiempo de publicación en un banner es de tres meses. Actualmente Studio Fútbol tiene además integrado a su web Google AdSense, un servicio a través del cual Studio Fútbol ofrece espacios publicitarios a Google y ellos se encargan de poner la publicidad en la web y pagan por el costo por click o costo por impresión. Igualmente Studio Fútbol se encuentra explorando alternativas para

diversificar sus fuentes de ingresos y las formas de vender publicidad pues Limongi comentó que “actualmente estamos trabajando en hacer la venta de costo por click y costo por impresión” y también están planeando realizar un evento sin embargo Limongi prefirió no entrar en detalles por el momento **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Anunciantes

Para buscar anunciantes Studio Fútbol crea el espacio en la página y luego analiza a qué anunciante le convendría ese espacio, es decir, analizan qué marca encajaría en el espacio de su página o activación que realicen. Esto ya les funcionó con Claro para la Copa América 2011 y gracias a eso es que han trabajado con empresas como Cervecería Nacional, Banco de Guayaquil, Lan, DirecTV, entre otros **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Algo importante que comentó Francisco Limongi es que con cada marca que quiere pautar en su página busca generar un beneficio para ambas partes: “Aparte de vender banners nos gusta trabajar mucho con la marca para generarle mayor impacto de marca con un producto en la web” **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Gastos y utilidades

Studio Fútbol genera gastos de \$3100 mensuales, entre los cuales están incluidos los servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet, sueldos de empleados, servicio de fotos, audio, plataformas de Apple y servidores. En sí, todo lo necesario para que esta empresa funcione. Las utilidades que ganan las dividen en reinvertir y repartir cada tres meses aproximadamente para los cuatro socios **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

4.4. Usuarios

La página web Alexa.com, una página encargada de calcular el tráfico de las páginas web del mundo, detalla en su informe que Studio Fútbol está entre las 60 páginas más visitadas del Ecuador. Cuenta con 22,543 visitas diarias de los cuales

7,688 son usuarios únicos. Según Francisco Limongi, estas personas tienen una recurrencia del 80% y navegan en la página un promedio de tres minutos con cuarenta segundos (**Entrevista personal, 2013**). Este dato es un indicador de que el sitio ha logrado generar una comunidad leal a sus contenidos y servicios, algo fundamental para los emprendimientos periodísticos digitales.

En redes sociales ha tenido influencia sobre los usuarios, sobretodo en Twitter, ya que es una red más informativa que las demás. En esta red social cuentan con más de 70,000 seguidores, lo cual lo hace uno de los portales deportivos locales con más seguidores en Ecuador. En Facebook cuenta con más de 16,500 fans quienes pueden revisar imágenes y links que los lleva al sitio web de Studio Fútbol. En Youtube cuenta con más de 14,500 suscriptores, en esta red suben los videos que son mostrados en su página web, por lo que la interacción con los usuarios es realmente por la página web. En Instagram Studio Fútbol posee más de 2,500 seguidores, y comparten básicamente las infografías y las fotos destacadas.

4.5. Competencia

Para Francisco Limongi su apuesta por la innovación, la tecnología y especialmente las posibilidades de distribución digital los posicionan en ventaja con respecto a la competencia. Considera que “en el campo de la prensa escrita, quien tiene mejor impresión, quien tiene mayor capacidad de hacer que el periódico llegue al canillita, a las tiendas, ese va a tener la ventaja”. Es por esto que Limongi cree que Studio Fútbol se encuentra “tres escalones por encima” de los medios, incluyendo los tradicionales: “Toda la estructura digital, Studio Fútbol la tiene y de primer nivel. En eso, nadie nos puede ganar” (**Entrevista personal, 2013**).

La distribución de un portal digital tiene que ver mucho con la tecnología ya que por medio de los desarrollos tecnológicos se puede llegar a más personas y de diferentes formas. Limongi insiste en aprovechar que “la información no tiene dueño, la distribución sí y nosotros como medio digital tenemos el control total de la distribución del contenido” (**Limongi, entrevista personal, 2013**).

4.6. Aprendizajes

Para Francisco Limongi no ha sido fácil mantener a Studio Fútbol. Estuvieron desde el 2009 al 2011 trabajando sin generar ingresos, sin embargo sus ganas de llevar la información de la mejor manera a los usuarios les empujó a perseverar. Sobre sus aprendizajes en esta nueva etapa de su vida destaca el desenvolvimiento de un emprendedor, algo que él considera que es más difícil que cualquier otro trabajo:

La vida del emprendedor es totalmente diferente, es jodida, incomprendida, hay veces que enserio te dan ganas de rendirte porque te gastas mucho, demasiado. Lo que un emprendedor trabaja en un año, lo trabaja una persona normal en cuatro. **(Limongi, entrevista personal, 2013)**

Inclusive, en otras entrevistas que le han realizado, se ha destacado también lo importante que es ser pacientes en el camino del emprendimiento:

Amar lo que haces y ser perseverantes. Saber esperar. Muchos chicos hoy en día sueñan con la idea que los haga millonarios de un día para otro, pero eso jamás sucederá. Estamos acostumbrados a ver solo éxito de las cosas y detrás de una historia de éxito, siempre hay un duro camino transitado. Hay que ser pacientes y amar verdaderamente lo que haces. Mantente enfocado. **(Limongi, 2012)**

5. Conclusiones

Studio Fútbol es un emprendimiento que comparte diversas características con los emprendimientos digitales sostenibles que hemos estudiado para este trabajo. Algunas de estas características que repasa James Breiner son: llenan espacios que dejan los medios tradicionales, ofrecen algo distinto, aprovechan herramientas gratuitas de la red y desarrollan otras fuentes de ingresos aparte de la publicidad **(Breiner, 2013)**.

Modelo de ingresos

Los estudios que consultamos para este trabajo muestran que muchos de los emprendimientos en periodismo sostenibles han tenido que encontrar nuevos modelos de ingresos más allá de la publicidad para poder subsistir como medio digital, pues los anunciantes pagan menos en la web por un espacio. Los emprendedores deben ingeniárselas para obtener ingresos de diferentes formas.

Studio Fútbol ha conseguido un equilibrio entre sus ingresos y gastos, dejando incluso utilidades para sus socios, a través del modelo tradicional de la venta de espacios publicitarios, pero agregándole un valor diferencial: considerar a sus anunciantes como de socios. Los Limongi entendieron que los espacios de publicidad en el entorno digital son muy baratos, y si un emprendimiento pretende cobrar más que por ejemplo, Google o Facebook, debe generar un valor especial para ese anunciante. Esta es justamente otra de las recomendaciones más usuales de los expertos en emprendimientos periodísticos.

Gracias a esta estrategia Studio Fútbol mantiene a Claro como anunciante, que fue el primero que tuvo. Ellos no se quedaron con la activación de la Copa América que se mencionó anteriormente, sino que llegaron a un acuerdo con Studio Fútbol para colocar la marca en otros espacios importantes del portal, como la tabla de posiciones Claro o los Dato Claro. Es decir, también se generó contenido especial para esa marca.

Igualmente consideramos que Studio Fútbol puede manejar otras opciones adicionales para incrementar su utilidad. Studio Fútbol podría, por ejemplo, ayudarse del merchandising. El estudio de “Chasing Sustainability On The Net” identificó al merchandising como una de las principales fuentes adicionales de ingreso de los emprendedores que nuclean comunidades interesadas en ciertos contenidos, como es el caso de Studio Fútbol **(Sirkkunen y Cook, 2012)**.

Al mismo tiempo puede considerarse que ellos ya explotan otra fuentes de ingreso relacionada que es Bonsai. Esta empresa tecnológica ha potencializado su imagen gracias a Studio Fútbol ya que por esta vía han demostrado que pueden gestionar un medio digital de alta tecnología. Que un emprendedor tenga una empresa de desarrollo tecnológico y un medio digital ha servido muchísimo para demostrar las capacidades tecnológicas a través del medio. Hay que destacar que según el estudio “Chasing Sustainability On The Net”, las consultorías de este tipo están entre las fuentes de ingreso más utilizadas por los emprendedores en periodismo **(Sirkkunen y Cook, 2012)**.

Tecnología

Se temía que la tecnología iba a reemplazar al periodista, sin embargo no ha sido así para quienes la han sabido manejar y sacarle provecho. Tal como dijo Salaverría, “Las tecnologías, en fin, no han demostrado ser un sustituto para los periodistas, sino un formidable complemento” **(2012)**. Y así es como Studio Fútbol ha trabajado, han explotado al máximo las facilidades que brinda la tecnología para innovar e investigar nuevas herramientas de comunicación. Y esto se ha convertido en una parte central de su éxito como emprendimiento.

En el ámbito deportivo la rapidez con la que se anuncian las noticias es primordial para los usuarios, pues la noticia debe estar a la mano de los lectores apenas se genere y por eso es importante que Studio Fútbol esté trabajando en diferentes plataformas en las que el público esté demandando información de forma inmediata. Además, en este sentido cumplen con una de las claves para la innovación

en el emprendimiento digital: la flexibilidad. Studiofutbol genera ideas como Gloria y sin grandes problemas puede rectificar si no funcionan.

Comunidad

Studio Fútbol ha generado un alto grado de fidelidad entre sus lectores con la marca, por lo que el propio Limongi dice que no tiene un grupo objetivo sino una “comunidad”, la cual tiene una recurrencia del 80% en el portal, cifra muy alta para un emprendimiento. “La lealtad de su audiencia debe ser un punto atractivo para sus anunciantes”, explico Breiner. Y esto es lo que está aprovechando Studio Fútbol **(Breiner, 2013)**.

El tener una comunidad fiel crea un fuerte vínculo entre el portal y los usuarios, por lo que Studio Fútbol puede explotar esto para cobrar más por los espacios publicitarios en su página, además de generar distintos modelos de ingreso.

Competencia

Luego de conversar con Limongi sobre su comunidad, se le consultó sobre su competencia. El emprendedor no mencionó nombres de medios digitales que le pareciera que representaban una amenaza, algo que nos muestra la confianza que tiene en su proyecto y que no está pendiente de lo que hagan los demás. Sin embargo destacó que en el ámbito tecnológico se encuentra a “tres escalones por encima del resto, incluyendo medios tradicionales” en lo que respecta a su portal digital **(Limongi, entrevista personal, 2013)**.

Ecuagol es una revista que emergió como medio digital. Se han posicionado por ser un medio innovador y vanguardista, lo cual ha sido reconocido por sus lectores. Tiene un aproximado de 49,000 usuarios únicos visitantes al día según la página **(www.alexa.com)**. Para leer las noticias de Ecuagol solo se puede ingresar desde una página web.

Otro medio es Fútbol Ecuador, el cual tiene un promedio de 24,500 visitas únicas diarias. Este es el otro medio digital que puede ser leído a través de un

Smartphone o Tablet, pues tienen una revista digital la cual puede ser descargada desde la biblioteca de iTunes, sin embargo no es considerada una aplicación.

Estos medios publican noticias similares a las de Studio Fútbol, sin embargo no cuentan con el desarrollo tecnológico con el que cuenta Studio Fútbol. Pues entre los mencionados ninguno cuenta con aplicaciones para Smartphones o tablets, solo Fútbol Ecuador que cuenta con una revista digital que hay que descargarla de la biblioteca del iTunes. Tampoco han desarrollado algún sistema parecido a Gloria (Lector de noticias desarrollado por Bonsai para Studio Fútbol). Igualmente es importante considerar que la tecnología está cada vez más al alcance de todos los emprendedores, por lo que la ventaja competitiva debe centrarse siempre en la tecnología como herramienta para generar una excelente experiencia general al usuario y en el valor que esa experiencia crea para él, más que solamente en la innovación tecnológica de por sí.

Considero que Studio Fútbol ya es uno de los más completos medios digitales del país y está explotando de la mejor manera los recursos que tiene. Tiene a su comunidad definida, sus anunciantes son sus socios y trabajan en diferentes proyectos con ellos, están creando nuevos modelos de ingreso y tienen un equipo tecnológico pendiente de innovar para hacer llegar la información en varios formatos a su comunidad.

7. Bibliografía

Anderson, C. (2007). *La economía Long Tail*. Londres: CQ Press.

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

Breiner, J. (2013). Emprendimientos periodísticos. *Revista Mexicana de Comunicación*, 13.

Obtenido de:

<http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2013/04/29/emprendimientos-periodisticos/#minimize>

Cerezo P. (2009). La revolución de la prensa digital. Modelos de negocio en los medios online. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>

Casero Ripolles A. (2010) Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*.

Cobo S. (2012). El futuro del periodismo. Periodista, la marca eres tu. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Delgado A. (2009). La revolución de la prensa digital. Quince años de prensa digital en España. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>

El fútbol lo llevan en las venas y en la web. (2012, 4 de junio). *Revista Líderes*. Obtenido de:

http://www.revistalideres.ec/emprendedores/Fútbol-llevar-venas-web_0_710928943.html

Grueskin, B., Seave, A., & Graves, L. (2011). *The story so far*. Nueva York: Columbia Journalism School. Obtenido de:

http://cjrarchive.org/img/posts/report/The_Story_So_Far.pdf

Lafuente G. (2012). El futuro del periodismo. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? . *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Limongi, F. (2013, Octubre 16). Entrevista personal.

Martinez M. (2010). La crisis de los grandes periódicos. *Infoamérica*.

Morales, C. (2013, Octubre 24). Entrevista personal.

Moyano I. (2009). La revolución de la prensa digital. Aprender a contar. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>

Noguera F. (2007) *La revolución de las audiencias*. Obtenido de:

<http://www.rebellion.org/noticia.php?id=57491>

Nafría I. (2012). El futuro del periodismo. ¿Es viable una sociedad sin periodistas?.

Cuadernos de comunicación Evoca. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Rivera J. (2010). *Web 2.0 y medios de comunicación en Ecuador*. Obtenido de:

<http://www.ciespal.net/mediaciones/index.php/investigacion/223-web-20-y-medios-.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.

Obtenido de:

http://www.ciespal.net/ciespal/images/docu/2013/MapaMediosCIESPAL_2012.pdf

Sanchez J. (2012). El futuro del periodismo. Reportero multimedia y periodismo participado. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Salaverría R. (2012). El futuro del periodismo. Medios y periodistas, ¿un futuro compartido?. *Cuadernos de comunicación Evoca*. Obtenido de:

<http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Sirkkunen E. y Cooks C. (2012). *Chasing sustainability on the net*. Obtenido de:

<http://www.submojour.net>

Son hermanos y socios. (2013, 8 de agosto). Diario El Universo. Obtenido de:

<http://m.eluniverso.com/noticias/2013/08/08/nota/1262786/son-hermanos-socios.html>

ZenithOptimedia (2012). *ZenithOptimedia releases september 2012 advertising expenditure forecast*. Obtenido de: [http://www.zenithoptimedia.com/zenithoptimedia-releases-](http://www.zenithoptimedia.com/zenithoptimedia-releases-september-2012-advertising-expenditure-forecasts/)

[september-2012-advertising-expenditure-forecasts/](http://www.zenithoptimedia.com/zenithoptimedia-releases-september-2012-advertising-expenditure-forecasts/)

ANEXOS

GUÍA DE PREGUNTAS

DATOS GENERALES

A. DEFINA SU PROYECTO (de qué se trata, cuál es su audiencia o comunidad a la que apunta y con qué objetivo, cuál es su misión, qué le diferencia o cuál es su ditintivo)

C. TIPO DE EMPRESA

- con o sin fines de lucro
- constitución mercantil (¿por qué eligieron ese tipo de constitución?)
- año de fundación

ORGANIZACIÓN

- Número de personas que trabaja (cada uno: tiempo completo, parcial, freelancers y voluntarios) ¿cómo fue variando?

Ejemplo de respuesta:

Tiempo completo

Redacción 1 / marketing 2....

- ¿En qué rango salarial están cada uno de los tipos de empleados?
- Organización del trabajo (en línea, desde casa, en una sede) ¿cómo fue variando?
- Tipo de estructura de la organización. (con estos datos queremos entender el funcionamiento y si se trata de una estructura horizontal o piramidal)

INICIOS

- ¿Por qué se decidió a emprender, qué necesidad/nicho detectaron?
- ¿Cómo surge la idea de ese emprendimiento? (Nota: descubrir si fue una necesidad o nicho que detectó el emprendedor basándose en sus necesidades o los de una comunidad)?
- ¿Testearon la idea de alguna forma? (entrevistas, charlas con público potencial, un servicio beta) Si testearon, qué resultados tuvo, tuvieron que cambiar el rumbo?

PERFIL DEL FUNDADOR O FUNDADORES

- ¿Tienen formación en gestión empresarial? ¿Tiene experiencia en emprendimientos o empresa? ¿Tiene experiencia en periodismo? ¿Cuál es su función en el emprendimiento? ¿Tiene otros trabajos?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Establecieron un plan de metas o plan estratégico inicial? ¿Cómo era? (si existe, tratar de conseguir).
- De ese plan, ¿qué metas se cumplieron y cuáles no?
- ¿Reformaron o establecieron un plan nuevo en alguna etapa del desarrollo de la organización? ¿Cada cuánto tiempo revisan este plan?

MODELO DE NEGOCIO

- Ingresos anuales o mensuales
- Gastos anuales anuales o mensuales
- ¿Beneficios?
- ¿A qué se destinan?

INGRESOS

- Publicidad:

- ¿Utiliza venta directa?
 - Sí: ¿Qué tipo de publicidad de venta directa ofrecen (banners, concursos, listings, microsites, sponsorships, newsletters, video, text, cupones y descuentos, publicidad en sus medios sociales, publicidad móvil, publicidad contextual o “native advertising”, publicidad por ubicación)?
 - ¿Cómo vende la publicidad? (CPM, CPC, CPA), sponsoreo, mensual)
 - ¿Cómo es el acercamiento a los anunciantes? ¿Cómo lo abordamos? (primer contacto quién lo hace, a través de qué medios, pitch, estrategias)
 - ¿Quién vende (qué perfil) y cómo? ¿Ha variado en el proceso?
 - ¿Cómo paga a esa persona (comisiones, sueldo full o part time?) ¿Ha variado en el proceso?
 - ¿Tienen media kit? (si tienen, conseguir y preguntar cuándo lo hicieron). ¿Está disponible en la web? ¿Por qué sí o no?)
 - ¿Cómo establecieron los precios? ¿Han variado? ¿Con qué criterios o por qué?
- ¿Utilizan redes de publicidad (generales tipo Adwords, afiliados u otras redes de emprendedores, o de medios)?

- **Otras fuentes de ingresos utilicen o servicios que ofrecen** (eventos, sindicación de datos, ventas directas de productos, consultoría, memberships, ONG, etc.)

¿Cómo y cuándo las fueron implementando? ¿Implementaron alguna que no resultó? ¿En qué período?

- ¿Está pensando en desarrollar otras fuentes de ingreso? ¿Cuáles?

GASTOS

Describe la estructura de gastos de su empresa

SOSTENIBILIDAD

¿Puede decir que su modelo de negocio es sostenible?

¿Considera que su publicación es el principal producto de su organización?

TECNOLOGÍA

- ¿Qué tipo de CMS utiliza (open source, en propiedad)? ¿Siempre tuvo el mismo? ¿cuántas veces lo han actualizado y cuándo?

- ¿Cuenta con otra tecnología que le ofrece una ventaja competitiva?

- ¿Cuenta con una versión para dispositivos móviles?

- ¿Quién se encarga de la tecnología y mantenimiento? (Y si fue variando)

COLABORACIONES

- ¿Cuál es la naturaleza de sus colaboraciones, por ejemplo, con medios convencionales o con otros emprendimientos u organizaciones? (Por ejemplo, links cruzados, compartir contenidos, compartir venta de publicidad, colaboraciones con medios tradicionales)

INNOVACIÓN

¿Cómo es el proceso de introducción de nuevas ideas, secciones, servicios? (queremos saber también si testean innovaciones con servicios beta)

¿Cuáles han sido las más importantes en la historia de su organización?

INVOLUCRAR COMUNIDADES / AUDIENCIA

- ¿Cuáles son sus audiencias clave?

- Perfil de cada audiencia

- ¿Dónde viven los usuarios? ¿Qué características tienen?

- ¿Qué herramientas o estrategias (offline y online) utilizan para involucrar comunidades en torno a sus contenidos o al proyecto (eventos y actividades, medios sociales, etc.)?

METRICS y EVALUACIONES

- ¿Qué tipo de mediciones o evaluaciones hacen y con qué periodicidad?
- ¿Qué herramientas utilizan para cada una de ellas?
- ¿Cómo evalúan el engagement o involucramiento de su audiencia?

- Por favor, introduzca los siguientes datos:

- promedio de usuarios únicos mensuales (y variación en el tiempo, por ejemplo, por ejemplo, por año, o bi anual)
- páginas vistas mensuales
- tiempo promedio por visita
- lealtad: cuántos usuarios únicos visitan el sitio más de 5 veces mensuales, entre 6 y 10 veces mensuales, más de 10 por mes.
- crecimiento promedio en los últimos años
- Usuarios de Twitter
- Usuarios Facebook
- ¿Utilizaron redes sociales desde el principio? ¿Con qué objetivos?
- ¿Qué resultados les ha dado?
- Usuarios por móvil vs. usuarios por web

OBSTÁCULOS y LECCIONES

- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontró en el proceso de emprender y de gestionar su proyecto?
- ¿Cuáles son las principales lecciones que aprendió en este proceso, que puedan ayudar a otros emprendedores?
- ¿Cuáles son los obstáculos particulares de ser periodista independiente en Ecuador? Es decir ¿Cómo impide (o no) la práctica del periodismo el ambiente legal y gubernamental en Ecuador?

COMPETENCIA

- ¿Cómo definiría su competencia?
- ¿Cómo se posiciona frente a ella? ¿Cuál cree que es su ventaja competitiva?

Proponer trabajar en un breve FODA (fortalezas, etc.) para ubicar el posicionamiento de este medio dentro de su competencia

HITOS (por si no salieron en conversación de línea de tiempo)

¿Cuáles fueron los hitos del desarrollo o del trabajo de su organización? (una fusión, un cambio importante, una cobertura que les significó popularidad, una entrevista).

Por ejemplo, aquí a GkillCity le preguntaría acerca de las elecciones general de Ecuador

NECESIDADES, ASESORIA, CAPACITACION

Además de recursos financieros ¿Cuáles son las necesidades más críticas de su empresa en este momento?

¿Cuáles son las habilidades y técnicas que Uds. quieren aprender?

¿Qué tipo de asesoría necesitan Uds. en este momento?

Si pudieran contratar a una sola persona más, ¿cual sería su perfil profesional?

Muchas gracias.