

Benemérita Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

Maestría en Periodismo Digital



“Tolucos.Com”, generación de un sitio web periodístico en materia de entretenimiento y tiempo libre destinado a la ciudad de Toluca, estado de México

Documento recepcional que para obtener el grado de Maestro en Periodismo Digital presenta
Felipe Adelaido González López

Director de la tesis
Maestro Francisco Robles Cruz

Guadalajara, Jalisco, junio, 2016

**Junta Académica de la Maestría en Periodismo Digital
Sistema de Universidad Virtual**

**Atn. Rosalía Orozco Murillo
Coordinador de la Maestría en Periodismo Digital**

Por medio del presente reciban un cordial saludo. Me dirijo a ustedes en calidad de director de titulación para informarles que el egresado (a) de la Maestría en Periodismo Digital, **Felipe Adelaido González López (214299955)**, ha concluido la redacción del trabajo recepcional *“TolucoS.Com”, generación de un sitio web periodístico en materia de entretenimiento y tiempo libre destinado a la ciudad de Toluca, estado de México”*.

El documento en mención cumple con los requisitos de forma y fondo descritos en la Guía general de titulación de la maestría, y evidencia el proceso y resultados de la experiencia de haber generado un producto novedoso en el campo de la comunicación digital.

Por lo anterior, pido a usted se proceda a asignar a los lectores y sinodales que evaluarán el trabajo, así como a establecer la fecha para la realización del examen profesional de grado.

Sin otro particular, agradezco la atención al presente y quedo a sus órdenes.

Atentamente

Guadalajara, Jalisco a 21 de junio de 2016


Mtro. Francisco Robles Cruz

A Paty, Ignacio e Iliá. Ustedes saben por qué.

A Lorenzo y Olga, por las enseñanzas.

A la SUV de la Universidad de Guadalajara, a sus directivos y claustro.

Índice

Introducción.....	4
1. Problematización	13
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Objetivos.....	16
1.3. Justificación.....	17
2. Contextualización y antecedentes del proyecto.....	23
2.1. Periodismo en Internet.....	24
2.2. Contexto legal.....	26
2.3. Organización interna.....	29
2.3.1. Etapas de conformación.....	30
2.4. Desarrollo actual.....	34
3. Marco metodológico.....	37
3.1. Decisiones que orientaron el proyecto.....	37
3.2. La planeación estratégica.....	38
3.3. Ejecución del proyecto	46
3.3.1. Proceso de producción de contenidos.....	47
3.3.2. Usabilidad del sitio web	49
3.3.3. Operación financiera.....	53
3.3.4. Gestión de personal	55
3.3.5. Plan estratégico de trabajo.....	65
3.3.6. Operación del sitio web	68
4. Informe de resultados y plan de mejora del medio.....	70
4.1. Informe de resultados	70
4.2. Usabilidad.....	75
4.3. Estructura organizacional	77
4.3.1. Estrategias de gestión de personal.....	80
4.4. Implicaciones legales.....	83
4.5. Metas financieras.....	86
4.6. Plan de mejora	90
4.6.1. Cambios técnicos.....	91
4.6.2. Redes sociales y contenidos	91
Conclusiones.....	94
Anexos.....	104
Bibliografía.....	108

Introducción

En unos pocos años el ecosistema periodístico ha cambiado profundamente. La industria periodística lo ha hecho también, y en buena medida eso se debe a la aparición de Internet y la capacidad que esta plataforma le ha dado a sus usuarios, a las “personas antes conocidas como audiencia” (Rosen, 2006), para que produzcan, distribuyan, colaboren, reinventen, mezclen, compartan y participen activamente en una actividad antes monopolizada por los periodistas.

Internet detonó una crisis en los medios de comunicación tradicionales. Una crisis en términos de confianza, credibilidad, uso y consumo de los usuarios, así como una crisis en términos económicos. También trajo otra serie de transformaciones: modificó la creación de valor dentro de la industria de la información, cambió el comportamiento de los usuarios, desmoronó las prácticas tradicionales en la venta de espacios publicitarios, abrió las posibilidades de acceso a mercados geográficamente distantes, generó una plataforma de distribución gratuita y crítica, hizo mayor el reto de generar contenidos de calidad, redujo el costo para producir medios y los costos para hacer periodismo.

Lo que no ha cambiado son los principios y propósitos del periodismo, definidos por la función que esta actividad cumple en la vida de la gente, por lo que es capaz de ayudar o por lo que puede hacer para que se cumplan propósitos superiores de la sociedad, como construir comunidad, crear ciudadanía y servir a la democracia. Periodismo es “darle a los ciudadanos la información que necesitan para ser libres y autónomos”, señalan Bill Kovach y Tom Rosenstiel (2007). El periodista debe ayudar a crear un lenguaje y un conocimiento común, basado en la realidad, a través del ejercicio de amplificar la conversación de la gente, hacia la gente.

Y aunque los valores del periodismo o su utilidad social no han cambiado, los periodistas no se pueden quedar atrás de la evolución que se vive.

Lo valioso de la crisis

La crisis por la que atraviesan los medios de comunicación tradicionales no es culpa de internet. La web es sólo una parte de los múltiples factores que han conformado un escenario en el que la radio, televisión y prensa impresa han reducido sus ingresos, sus espacios de influencia y también sus plantillas.

La Internet ha sido sólo el detonante de una crisis de mayor envergadura, porque para los medios tradicionales la crisis comenzó desde el momento en que la dieta informativa de las audiencias se modificó al dejar de lado la compra de ejemplares impresos y preferir las imágenes transmitidas por la televisión. Pero ahora la televisión resiente la competencia de la internet y la tendencia se mantiene para los medios impresos, dado que cada vez se leen menos periódicos impresos: cifras de Estados Unidos indican que a principios de la década de los noventas circulaban 62 millones de ejemplares de periódicos al día y 20 años después la cifra se redujo a 43.4 millones (Larrosa-Fuentes, 2014). La globalización es otro de esos factores y uno más es la revolución tecnológica asociada a la digitalización, que ha traído consigo la reducción en el costo de producción de un medio periodístico, a veces hasta cero (Grueskin, 2011). Desde el último cuarto del Siglo XX, la floreciente industria periodística empezó a resentir los cambios en el control del mercado de la publicidad, pese a que las altas tarifas y el monopolístico papel de “medios de comunicación” permitió extender el modelo de negocio, en una época cuando la información era un bien escaso.

En los últimos años hemos visto que todos estos fenómenos en su conjunto han incidido en un momento actual en el que hay un impacto económico, en la producción de contenidos y en el empleo para los periodistas.

La noticia es que la ecuación periodista-sociedad se modificó sin que el periodista se diera cuenta de la crisis de pérdida de legitimidad, de lo nocivo que resulta la uniformidad narrativa y de que a los medios de comunicación les interesa más el negocio que la calidad. La noticia es que la gente ya no quiere noticias sino sentirse informada. Y para eso, a veces en la actualidad no necesita ni periodistas ni medios de comunicación, desplazados por las redes sociales y por las propias audiencias, que se han hecho capaces de generar información y contenidos periodísticos. Como señala Pablo Mancini (2013): la oferta de contenidos relevantes, útiles, valiosos, “se está multiplicando exponencialmente, a veces en los medios, pero sobre todo en los márgenes y la periferia de la producción periodística”.

El director del Centro Knight para el Periodismo de las Américas de la Universidad de Texas, Rosental Alves, lo relata así: hubo una época en la que el periodismo y los medios de comunicación vivían en una especie de desierto, donde la búsqueda de información era una tarea ardua y la oferta de contenidos limitada; ahora se vive en medio de una selva, con

abundancia de contenidos y productores de noticias, donde incluso “cada noticia tiene vida propia, navega con una dinámica diferente y está a la palma de nuestras manos” (Alves, 2014).

La serie de cambios que en materia de distribución de las noticias también se ha gestado, proviene también del comportamiento de los usuarios, ahora acostumbrados a generar información, publicarla en sus espacios personales y compartir aquella que les resulta de interés, sin importar de dónde o quién provenga. A eso se agregan las posibilidades de acceso a medios, usuarios y mercados geográficamente distantes, pero a la distancia de un teclado y una pantalla, a través de la red.

La plataforma digital ha cambiado también el costo de producción, reduciendo a veces hasta cero la inversión para crear un medio digital; esto significa un reto para las grandes empresas de medios con elevadas inversiones, que ahora no alcanzan las ganancias esperadas. Pero no sólo se trata de inversiones bajas, sino también de costos reducidos para hacer periodismo, al encontrar en los usuarios materiales noticiosos, aún con el riesgo inherente de falta de rigor periodístico o manipulación. Este modelo de creación de noticias y contenidos ahora más que nunca puede mostrar la relevancia del periodismo, puesto que puede medirse, sin la creencia de que los usuarios siguen reuniéndose frente a un televisor para el noticiario estelar o leyendo de cabo a rabo un extenso reportaje.

Aunque no se trata solamente de ganar seguidores en las redes sociales o visitantes a los sitios web. Una oportunidad sustantiva que genera la transformación del ecosistema periodístico es cómo el periodismo y los medios de comunicación pueden aportar valor al flujo de información y convertir verdaderamente esta tarea en un servicio a la sociedad.

No sólo se trata de voluntad o interés por ser parte de esta evolución y llegar a tiempo a cada cambio. Se requieren conocimientos y herramientas para desempeñar una tarea de gran responsabilidad ante la sociedad, que pasa por el conocimiento de las técnicas elementales de la profesión, pero también por un aprendizaje continuo.

Frente a la incertidumbre que para muchos plantean las nuevas tecnologías, los dilemas que presentan, las disyuntivas que generan y el hallazgo de lo nuevo, muchas veces el aprendizaje se produce a partir de la prueba y el error, experimentando de manera empírica y autodidacta. Sólo que no es suficiente. Es necesaria una formación profesional, como la de la Maestría en Periodismo Digital de la Universidad de Guadalajara para enfrentar la

trascendente evolución por la que están pasando los periodistas, el periodismo, los medios de comunicación, las empresas y la industria periodística, a partir de esta era digital.

En los tiempos de la internet, la posibilidad de lanzar un sitio web periodístico a bajo costo ha facilitado la aparición de portales de noticias. Pero muchos de ellos sin una propuesta de valor único que los haga distintos o relevantes para una comunidad o un usuario en especial. Es decir, que agreguen valor a la información que ya está disponible o que está se vuelva un servicio eficiente y efectivo, de modo que en el más elemental valor del periodismo, sirva para construir comunidad y resulte útil para ella.

No obstante, muchos periodistas sí experimentan el nuevo rol de compartir y colaborar. Han dejado de ser el “*gatekeeper*” para involucrarse con las audiencias, usuarios o consumidores de noticias. Saben que es necesario revisar los procesos editoriales, analizar las estructuras y los modelos, hacer una reingeniería en la relación con las audiencias y apostar por la diferencia y variedad, fundada en la calidad. La crisis no es de información. La crisis radica en la necesidad de dejar la relación acontecimiento-intermediario-ciudadano (Ramonet, 2002), en el que periodista cumplía la estereotipada labor de gozne, al obtener la información, discriminar, analizar, contextualizar y entregar al ciudadano la noticia, porque hoy la noticia está en manos del ciudadano de manera acelerada, casi al mismo tiempo que cuando llega al periodista.

Un sitio web

En la internet muchas veces la idea de construir comunidad se asocia a la aspiración o ambición de un medio de comunicación o un periodista de aglomerar a un grupo de personas a su alrededor. Sus seguidores, amigos o fanáticos en las redes sociales, por ejemplo. Por lo tanto, se mantiene en la línea en la que el medio de comunicación o el periodista sigue siendo el guardián de la información, el que decide que información debe conocer su audiencia y, en el mejor de los casos, escuchar a esa comunidad.

Pero como bien señala Jeff Jarvis (2015), no se necesita construir esas comunidades, porque ya están integradas y los medios y los periodistas son, de hecho, parte de ellas. Internet les ha quitado el rol de “*gatekeeper*” al que, sin embargo, todavía aspiran algunos para decidir sobre qué debe ser informada la gente, en qué proporción y en qué formato. Eso dejó de funcionar cuando cualquiera puede obtener y distribuir información, así que los medios de

comunicación deben cumplir un rol distinto, en el que ayuden a la sociedad a la que sirven, ya sea en la comprensión y solución de sus problemas o en la toma de decisiones o en la cobertura de sus necesidades. Incluyendo una que puede ser considerada menor: la de entretenimiento y destino de su tiempo libre.

Es así que a partir de los requerimientos de la Maestría en Periodismo Digital de la Universidad de Guadalajara de crear un sitio web, la decisión recayó en la creación de un sitio de internet que atendiera un servicio y una comunidad.

En principio, se consideró que internet es, en buena medida, un flujo constante y activo de búsqueda de información sobre servicios y productos con el fin de adoptar decisiones, a partir de la oferta de bienes y servicios, los datos recabados por otros usuarios o recomendaciones de publicaciones especializadas. Según el “*Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos*” de IAB (2016), 58 por ciento de los usuarios utilizan la red con el fin de localizar información; un 40 por ciento, en promedio, busca información de entretenimiento.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) calculan en 62.4 millones la cifra de usuarios de internet en México. “Los cibernautas mexicanos declararon emplear la red, principalmente para obtener información general (88.7 por ciento), como herramienta de comunicación (84.1 por ciento), para acceder a contenidos audiovisuales (76.6 por ciento) y para acceder a redes sociales (71.5 por ciento)”, según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2015 (Inegi, 2016). Esta encuesta señala que 154 mil hogares en Toluca, equivalentes a 45 por ciento del total, tienen conexión a internet en el hogar.

El Inegi señala que en el caso de Toluca, “alrededor del 60.0 por ciento [de su población] navega en la red”.

El proyecto se concentró en la ciudad de Toluca, en línea con la idea de atender a una comunidad específica y bien delimitada. La decisión partió también del hecho de que la oferta de información de Toluca sobre actividades de entretenimiento y destino del tiempo libre es mínima en la red.

El periodismo de contenidos de entretenimiento se encuentran en un entorno que en México rebasa ya los 30 años de existencia. Este periodismo especializado en recomendaciones de actividades culturales o artísticas tiene como una de las primeras

publicaciones consolidadas la revista “*Tiempo Libre*”, cuya aparición ocurrió en 1980. Además de esta publicación, los referentes nacionales son las revistas “*Dónde ir*” y “*Chilango*”, tanto impresas como electrónicas. En el ámbito local de Toluca, el sitio más completo es “www.tolucacultural.com” creado en agosto de 2013.

En este mercado de guías o carteleras, hay una fuerte presencia de los grupos editoriales más importante del país. “*Dónde ir*” y “*Chilango*” cuentan con el respaldo de dos de las editoriales más influyentes del país en el mercado de revistas. En los todos los casos es visible que la apuesta está en la publicidad comercial y que el modelo de negocio apunta al financiamiento privado, a partir de anunciantes que muchas veces forman parte de los contenidos.

Al tratarse de sitios web de productos de editoriales prominentes, se invierte en tecnología y diseño de manera visible. Detrás de “*Chilango*” está el Grupo Expansión; el Grupo Medios respalda “*Dónde Ir*”. “*Tiempo Libre*” es propiedad de la firma Unomex. Los productos en papel y digital están vinculados en contenidos y soporte: hay un evidente y fuerte respaldo económico. Pero debido a la periodicidad de su publicación en papel, se descuida la posibilidad de erigirse en una guía-cartelera oportuna y constante, que vaya más allá de una reseña. Al ser publicaciones de “estilo de vida”, una carencia estructural es la inexistencia de contenidos más populares, tanto en materia económica como social, pues su público tiene un nivel socioeconómico mayor al promedio.

La más antigua es “*Tiempo Libre*”, con 34 años en el mercado, ofrece opciones de entretenimiento en cine, danza, teatro, música, bares, restaurantes, niños, paseos, restaurantes y conciertos (Libre, 2014). La revista “*Chilango*”, lanzada en 1996, es una guía de restaurantes y antros de la ciudad de México, además de actividades de música, cine y teatro (Expansión, 2014). “*Dónde ir*”, aparecida a finales de los noventas, también es una guía sobre vida nocturna, cine, teatro, museos, bares y restaurantes de la ciudad de México (Ir, 2014). Estas dos últimas revistas circulan cada mes, a diferencia de “*Tiempo Libre*” que aparece cada semana. Respecto a su circulación, “*Donde Ir*” indica 78 mil 450 ejemplares. “*Chilango*” señala un tiraje de 55 mil. “*Tiempo Libre*” no hace públicos sus datos.

En Toluca existen publicaciones impresas y periódicas que atienden algunos de los temas de entretenimiento, gastronomía y turismo, pero lo hacen de manera que se enclavan en los que se llama periodismo de sociales o periodismo de espectáculos. Sus contenidos son

referencias de los asistentes a conciertos, exposiciones, presentaciones, obras teatrales, fiestas y otras actividades semejantes, de modo que retratan a un sector muy específico de la sociedad y a sus integrantes. Las recomendaciones, sugerencias o guías están ausentes de sus contenidos. Existen también carteleras o guías que se publican en internet, pero salvo el caso de “*www.tolucaacultural.com*”, están desactualizadas o inactivas.

Al revisar el mercado, el hallazgo más importante fue que la región de Toluca y el conurbado municipio de Metepec están desatendidos en lo relativo al periodismo digital de contenidos de entretenimiento. Ahí se dirigió el proyecto de sitio web denominado “*Tolucos.Com*”, que además se decantó por incluir contenidos de gastronomía y turismo, en aras de apostar a la identidad local, pero también ofrecer alternativas a los usuarios de fuera del entorno geográfico objetivo, considerado la quinta zona metropolitana del país.

Nacido en el año 2015, “*Tolucos.Com*” es un sitio web de noticias de entretenimiento y tiempo libre, con recomendaciones y cartelera de actividades artísticas y culturales, así como reseñas turísticas y gastronómicas relativas a la ciudad de Toluca y el Pueblo Mágico de Metepec. Es un portal que ofrece a los usuarios de la internet contenidos periodísticos originales para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

El sitio web sirve a la capital del estado de México, cuya población asciende a un millón y medio de habitantes, mientras que su zona metropolitana alberga a dos millones y medio de personas, lo que la convierte en la quinta zona metropolitana del país. Desde hace 50 años es un centro industrial, comercial y administrativo.

“*Tolucos.Com*” se convierte en una empresa que mediante la creación de contenidos especializados, interesantes y atractivos, genera un flujo y comunidad de usuarios, de modo que el tráfico resulte atractivo para el desarrollo de campañas mercadológicas a través de publicidad contextual, banners publicitarios y contenido de marketing. El portal se financia de la prestación de otros servicios profesionales de comunicación.

Aquí es necesario señalar que “*Tolucos.Com*” tiene como punto de partida el sistema informativo radiofónico “*Así Sucede*”, que a lo largo del periodo de arranque del portal ha financiado sus operaciones, lo que se explicará más adelante.

Además de un mercado desatendido, “*Tolucos.Com*” ha distinguido coyunturas positivas para su desarrollo: la posibilidad de crear con libertad e independencia contenidos periodísticos atractivos, condimentados y propositivos, sin un canon delimitado. El objetivo de

erigirse en una cartelera y guía oportuna y constante, que vaya más allá de una reseña periodística, para una región muy particular. Además, atender un nicho de mercado popular, que las publicaciones existentes olvidan pero cuya composición es más extensa, es decir, identificarse con un público de un nivel socioeconómico menor, con menos pretensiones pero más numeroso.

En términos poblacionales, el mercado de Toluca registra una tendencia creciente: su tasa de poblacional se ha triplicado en las últimas tres décadas, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En términos económicos, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto ha sido positiva en los últimos años y normalmente por encima del promedio del crecimiento nacional. El estado de México es la segunda economía más grande del país y dados los proyectos de infraestructura que se desarrollan para el valle de Toluca, así como el impulso a los escenarios artísticos y culturales, se visualiza como un escenario factible para un servicio de información como el que plantea *"Tolucos.Com"*.

A partir de estos elementos, es que se ha desarrollado de la manera más profesional posible un sitio web con contenidos para el entretenimiento y tiempo libre, que sirva a una comunidad al producir contenidos noticiosos y recomendaciones, así como reseñas turísticas y gastronómicas originales, mediante la aplicación de técnicas, géneros y herramientas periodísticas, que sean útiles para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

A través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones, mediante un equipo de tres personas *"Tolucos.Com"*, ofrece también una plataforma mercadológica y publicitaria para anunciantes y patrocinadores, además de servicios de comunicación periodísticos y no periodísticos, cursos y talleres, que han permitido sostener sus actividades durante más de un año. La puesta en marcha de *"Tolucos.Com"* ha sido un proceso de permanente construcción, medición y aprendizaje que no se interrumpe.

Internet ha traído consigo el hecho de que las herramientas de los medios de comunicación ya no son patrimonio monopólico de periodistas y empresas informativas, sino de toda la humanidad. Los medios se han convertido en un espacio de contacto multidireccional que todos practicamos, pero con la diferencia de que los medios de comunicación y periodistas tienen la capacidad de realizar un trabajo más profesional y

apegado a los valores periodísticos, incluyendo la independencia, la libertad, el respeto y la honradez.

De manera adicional, *“Tolucos.Com”* apuesta al periodismo hiperlocal, que ofrece información cercana a la ciudadanía y alejada de la dinámica de los grandes medios de comunicación convencionales, aspira a demás a convertirse en un foro para que los usuarios locales compartan sus conocimientos, opiniones e información.

Es verdad que no existe hasta ahora un modelo o una ruta a seguir para alcanzar resultados positivos para un medio de comunicación digital. Mucho menos un modelo de negocio. Pareciera que entre las pocas certezas una es la incertidumbre y otra, como señala Darwin Franco, el hecho de que el “ecosistema comunicativo... se torna cada vez más colectivo, colaborativo y participativo” (Orozco, 2014), que es justamente la oportunidad de nuevos desarrollos y encontrar caminos al futuro.

De cualquier modo, siempre hay tiempo de equivocarse y empezar de nuevo. Al fin y al cabo, el periodismo comienza una y otra vez, cada día, cada hora, cada minuto.

1. Problematización

Internet es un ente en constante transformación. Una mezcla de intereses, sistemas, fuerzas, tecnologías y diálogos que evolucionan cotidianamente, hasta formar una entidad con vida propia, con los ideales más grandes en materia de comunicación y conexión de los seres humanos. Internet es un ir y venir constante, una búsqueda activa de información sobre servicios y productos con el fin de adoptar decisiones de compra o de acción, a partir de los datos recabados por otros usuarios o recomendados por publicaciones especializadas.

Esta búsqueda activa es todo un sentimiento, en el que muchas veces prevalece la frustración, dado que la cantidad y diversidad de información genera resultados de búsqueda que no siempre concuerdan con los requerimientos. Conocer o descubrir sitios web que contengan los datos de interés, hace que el sentimiento de frustración disminuya.

La oferta de contenidos en la web es muy amplia, pero la competencia también: según cifras de Registry.mx, división de NIC México, la firma de administración de dominios para este país, en la República Mexicana existen —al cierre de mayo de 2014— 781 mil sitios de internet registrados bajo un dominio .mx en cualquiera de sus modalidades.

En materia de entretenimiento, gastronomía y tiempo libre, los sitios digitales de contenidos de entretenimiento tienen como eje principal los productos periodísticos. En este mercado de guías o carteleras, hay una fuerte presencia de los grupos editoriales más fuertes del país: “*Dónde ir*” y “*Chilango*” cuentan con el respaldo de dos de las editoriales más influyentes del país en el mercado de revistas.

Al tratarse de sitios web de productos de editoriales prominentes, se invierte en tecnología y diseño de manera visible. Detrás de “*Chilango*” está el Grupo Expansión; el Grupo Medios respalda “*Dónde Ir*”. “*Tiempo Libre*” es propiedad de la firma Unomex. Los productos en papel y digital están vinculados en contenidos y soporte: hay un evidente y fuerte respaldo económico.

No obstante, debido a la periodicidad de su publicación en papel, se descuida la posibilidad de erigirse en una guía-cartelera oportuna y constante, que vaya más allá de una reseña. Al ser publicaciones de “estilo de vida”, una carencia estructural es la inexistencia de contenidos más populares, tanto en materia económica como social, pues su público tiene un nivel socioeconómico mayor al promedio.

1.1. Planteamiento del problema

Los sitios de periodismo digital de contenidos de entretenimiento se encuentran en un entorno que en México rebasa ya los 30 años de existencia.

El periodismo especializado en México en recomendaciones de actividades culturales o artísticas tiene como una de las primeras publicaciones consolidadas la revista “*Tiempo Libre*”, cuya aparición ocurrió en 1980. Además de esta publicación, los referentes nacionales son las revistas “*Dónde ir*” y “*Chilango*”, tanto impresas como electrónicas. En el ámbito de Toluca, el sitio más completo es “*www.tolucacultural.com*” creado en agosto de 2013. En la arquitectura de estos sitios web predominan los portales.

En todos los casos es visible que la apuesta está en la publicidad comercial y que el modelo de negocio apunta al financiamiento privado, a partir de anunciantes que muchas veces forman parte de los contenidos.

En esta línea de trabajo, la creación de la página web “*www.tolucos.com*”, con una personalidad propia, está destinada a generar información para planear el tiempo libre, entretenimiento, gastronomía y turismo en una apuesta por la identidad local, con énfasis en la hasta ahora desatendida demanda de estos servicios de información en la region del Valle de Toluca.

Tres de cada cuatro consumidores mexicanos utilizan a la internet para buscar y localizar la información que requieren y 95 por ciento toma decisiones de compra a partir del consumo de información que obtiene en la web, según el Estudio del Mercado Electrónico 2011 en Latino América elaborado por Google (SMO-Mexico, 2011). Según el Estudio de Consumo de Medios Entre Internautas Mexicanos de Televisa, IAB México y Millward Brown, las carteleras se posicionaron en 2013 en el noveno lugar entre los tipos de web visitados por los internautas mexicanos (IAB, 2014).

“*Tolucos.Com*” se alinea con las tendencias de los sitios web de carteleras y guías. La oportunidad es ofrecer información periodística de entretenimiento, con datos completos, una presentación gráfica sencilla pero atractiva y contenidos fácilmente navegables que satisfagan las necesidades de los usuarios para tomar decisiones.

Un área de oportunidad es aprovechar la identidad local, con un elemento: entender que los usuarios de la Internet pueden provenir de distintas zonas geográficas, de modo que es necesario evitar una eventual marginación por motivos de identidad o ubicación.

La adecuada planeación del tiempo libre requiere de listados, calendarios o carteleras de actividades diarias o semanales, donde los usuarios pueden localizar precios, ubicaciones, servicios, características, detalles positivos y negativos y hasta una escala de calificaciones, revisada constantemente, dado el dinamismo de este sector. Paralelamente, la oferta de actividades debe integrar contenidos que permitan atender a distintos estratos sociales.

La oferta hacia sectores de menores ingresos es elemental, puesto que no existe un sitio web que considere este tipo de demanda. En esa misma ruta, el aporte gráfico debe ser muy escogido, dado que la saturación de fotografías o videos podría afectar las conexiones, en la medida en que hay menor acceso al internet en este tipo de audiencias, o dado el prepago en las conexiones mediante teléfonos inteligentes.

Adicionalmente, es necesario cuidar los contenidos de modo que sean originales, independientes y que satisfagan también los criterios de los motores de búsqueda, de modo que el sitio sea relevante para la audiencia potencial.

50 millones de mexicanos tienen una conexión a internet, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2014). Las cifras indican que la tasa de crecimiento se ha mantenido constante en el transcurso del último lustro, así como el uso constante de internet como medio de información y búsqueda de datos. Según datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), la mitad de los usuarios de la web en México se conectan todas las semanas, pero diariamente 39 de cada 100 usuarios se conectan a la red de redes. En México, la internet ha conformado un mercado dinámico, donde ocho de cada 10 usuarios son consumidores de datos, información, servicios o bienes a través de la internet, según las cifras de la AMIPCI (2014). Los usuarios mexicanos de internet se conectan hasta ocho horas diarias.

A esos usuarios, buscadores constantes de contenidos para su consumo particular o con la finalidad de compartir a través de sus propios sitios de internet o mediante las redes sociales se dirige "*Tolucos.Com*".

1.2 Objetivos

“*Tolucos.Com*” un sitio web para el entretenimiento y tiempo libre que sirve a una comunidad de un millón 200 mil personas en la zona metropolitana de Toluca, produce contenidos noticiosos y recomendaciones, así como reseñas turísticas y gastronómicas originales, mediante la aplicación de técnicas, géneros y herramientas periodísticas, que sean útiles para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

A través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones, mediante un equipo de 4 personas, ofrece una plataforma mercadológica y publicitaria para anunciantes y patrocinadores.

La estructura organizacional de “*Tolucos.Com*” es simple y esbelta, la *lean startup* de la que habla Eric Ries (Carvajal, 2015), acorde con las tendencias en los medios de comunicación digitales. Su identidad y valores expresan un compromiso con el periodismo como un servicio, además de una filosofía de independencia y actualización constante.

Visión:

Ser el portal de referencia significa convertirnos en la opción en la que piensen los usuarios de entretenimiento, tiempo libre, gastronomía y turismo para la zona de Toluca y Metepec, ofreciendo de manera constante contenidos atractivos y de interés, elaborados con las mejores prácticas periodísticas, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones de vanguardia.

Misión:

“*Tolucos.Com*” es el portal web de información de entretenimiento, tiempo libre, gastronomía y turismo de referencia para el valle de Toluca y Metepec, que ofrece a los usuarios de la internet contenidos periodísticos digitales actuales, atractivos, interesantes y suficientes para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

Valores:

Identidad: apostamos a las características, prácticas y tradiciones del valle de Toluca como elemento distintivo de personalidad y afinidad.

Constancia: nuestro trabajo es permanente pues tenemos la responsabilidad de ofrecer información actualizada y suficiente.

Excelencia: desarrollamos nuestro trabajo a partir de las mejores prácticas periodísticas. Somos independientes, verificamos, creamos comunidad y nos preparamos

continuamente para estar a la vanguardia en materia tecnológica y cultural. Promovemos el desarrollo y la capacitación de nuestro equipo.

Innovación: buscamos siempre formas nuevas de contar historias y presentar contenidos.

Trabajo en equipo: respetamos el ejercicio individual y alentamos las iniciativas personales, pero realizamos el trabajo de forma colaborativa y responsable.

Servicio: entendemos que el periodismo es un servicio que entrega información y datos para que el usuario tome decisiones y posturas. Hacemos que el cliente o usuario que ha confiado en nosotros se sienta satisfecho con su decisión de elegirnos.

A partir de esa filosofía, los objetivos generales que se persiguen son:

A) Crear y mantener, de manera eficiente y eficaz, un sitio web de contenidos de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo correspondientes al valle de Toluca destinado a los usuarios globales de la internet, con información periodística oportuna y veraz, produciendo contenidos de interés para quienes buscan y consumen información del estado de México, con un acento particular en los municipios de Toluca y Metepec a través del sitio web “*www.tolucos.com*”.

B) Convertir a “*www.tolucos.com*” en un portal de periodismo digital de contenidos de entretenimiento líder, eficiente y comprometido con sus usuarios y clientes, apoyando sus necesidades de noticias y contenidos periodísticos, así como en el papel de soporte para la difusión de estrategias sociales y publicitarias.

A partir de estos enunciados generales se enmarcan objetivos específicos que se enlistan más adelante.

1.3. Justificación

“*Tolucos.Com*” es el proyecto destinado a la quinta zona metropolitana del país. Tiene como principales referentes a la revistas “*Tiempo Libre*”, “*Dónde ir*” y “*Chilango*”, tanto impresas como electrónicas.

La más antigua, “*Tiempo Libre*”, con 34 años en el mercado, ofrece opciones de entretenimiento en cine, danza, teatro, música, bares, restaurantes, niños, paseos, restaurantes y conciertos. La revista “*Chilango*”, lanzada en 1996, es una guía de restaurantes y antros de la ciudad de México, además de actividades de música, cine y teatro. “*Dónde ir*”, aparecida

también a finales de los noventas, también es una guía sobre vida nocturna, cine, teatro, museos, bares y restaurantes de la ciudad de México. Estas dos últimas revistas se inscriben en la definición de publicaciones de “estilo de vida”, con una versión papel que circula cada mes, a diferencia de “*Tiempo Libre*” que aparece cada semana.

Respecto a su circulación, “*Donde Ir*” indica 78 mil 450 ejemplares. “*Chilango*” señala un tiraje de 55 mil. “*Tiempo Libre*” no hace públicos sus datos. En lo relativo a la navegación en la web, la revista “*Chilango*” tiene un millón 98 mil 380 visitantes únicos mensuales. “*Dónde Ir*” tiene 384 mil 554. “*Tiempo Libre*” 2 mil 918 visitantes únicos al mes.

“*Chilango*” y “*Dónde Ir*” invierten en tecnología y diseño de manera visible, ligado a su respaldo económico y de manera circular hay un nexo con el hecho de que sus tarifas impresas y web son altas: en la versión papel alcanzan rangos de 56 mil a 87 mil pesos por plana, mientras que su tarifa web, establecida por el costo por mil impresiones (CPM) está en un rango de 230 a 530 pesos para un formato de 300x300 pixeles, un estándar de la publicidad en la web. “*Tiempo Libre*” no dispone de esta información. En todos los casos el sustento económico se encuentra en la publicidad comercial, a partir de anunciantes que muchas veces forman parte de los contenidos.

“*Chilango*” y “*Dónde Ir*” tienen versiones web especiales para tabletas y teléfonos celulares. “*Tiempo Libre*” ofrece el mismo diseño en todos los soportes. “*Chilango*” ofrece incluso una aplicación para algunos sistemas operativos.

La revista “*Chilango*” se describe en su perfil en su página web como “la guía más completa que te ayudará a disfrutar la Ciudad de México. Encuentra los mejores Restaurantes y Antros de la ciudad. Entérate de nuevos eventos de Música, Cine y Teatro” (Chilango, 2014). La revista “*Dónde ir*” también es “una guía” de la ciudad de México. Su sitio web corporativo la describe como una publicación sobre “las últimas tendencias en moda, vida nocturna, cine, teatro, museos, bares y restaurantes que influirán y marcarán su estilo de vida, sus espacios y momentos de esparcimiento” (Medios, 2014).

En ambos casos, los usuarios encuentran contenidos sobre actividades y alternativas de ocio y entretenimiento de la capital de la República Mexicana, incluyendo calendarios de actividades.

El sitio web de “*Chilango*” recibe 1 millón 114 mil 486 usuarios mensuales, según datos del sitio de análisis WebSiteTrafficSpy (2016). Según el portal Alexa (2016), este grupo

de usuarios revisan un promedio de 1.59 páginas por visita, lo que ha colocado a este portal de Internet en el lugar número 384 en México por su número de visitas, hasta los primeros días de febrero de 2016.

En el caso de *“Dónde ir”*, aunque Alexa (2016) lo coloca en el lugar 612 de su ranking en México, el sitio de análisis WebSiteTrafficSpy señala que su registro de usuarios al mes es de 271 mil 578, casi una cuarta parte de su competidor directo. Sin embargo, la cifra de páginas vistas por usuario son muy semejantes: *“Dónde ir”* registra 1.47 páginas por usuario.

Tanto en el caso de *“Chilango”* como de *“Dónde ir”* sus sitios web son respaldados por dos de los más grandes consorcios de medios del país: Grupo Expansión, en la primera de las publicaciones, con un tiraje de 55 mil ejemplares impresos mensuales, y Grupo Medios, en la segunda, con un tiraje de 78 mil. Grupo Expansión y Grupo Medios formaron parte de un conglomerado de editoriales que incluyó a Televisa, Hola, Reader’s Digest, Condé Nast, Iasa Comunicación y Editorial Armonía que en conjunto representaron en 2012 el 80 por ciento del mercado de revistas en México (Revistas.Org, 2012).

A nivel local, en Toluca existen publicaciones impresas y periódicas que atienden algunos de los temas objetivo de *“Tolucos.Com”*, pero lo hacen de manera que se enclavan en los que se llama “periodismo de sociales” o “periodismo de espectáculos”. Sus contenidos son referencias de los asistentes a conciertos, exposiciones, presentaciones, obras teatrales, fiestas y otras actividades semejantes. Retratan a un sector muy específico de la sociedad y a sus integrantes. Las recomendaciones, sugerencias o guías están ausentes de sus contenidos. Existen también carteleras o guías que tienen sitios web en internet, pero salvo el caso bien identificado de *“www.tolucacultural.com”*, están desactualizadas o inactivas.

En Toluca se publican 20 diarios, todos con plataformas digitales en funcionamiento, además de la aparición en el último lustro de alrededor de cinco medios periodísticos nativos digitales, enfocados a la información general y política, casi todos ellos integrados por equipos no mayores a 5 personas.

De acuerdo con el Padrón Nacional de Medios Impresos de la Secretaría de Gobernación, en el estado de México existen 90 publicaciones periodísticas: todas cuentan con un sitio web, algunos con una versión espejo de la publicación impresa, otros con actualización constante de noticias. Además, las emisoras de radio y televisión locales

compiten con sus portales de internet, así como servicios de noticias gubernamentales y un creciente aparición de medios periodísticos nativos digitales.

En una primera etapa se identificó la ausencia de productos periodísticos semejantes, pues se encontró desatención en la necesidad de información destinada a decidir actividades de tiempo libre, entretenimiento, gastronomía y turismo, pese a la creciente vida artística y cultural de la región. Algunos de los medios revisados cuentan con secciones de Sociales, que retratan actividades y acontecimientos sociales, mientras otros apuestan a ofrecer contenidos de estilo de vida, pero no críticas, reseñas y recomendaciones.

Siete de cada 10 usuarios de internet en el valle de Toluca señalan que buscan información de entretenimiento en internet, de acuerdo con una encuesta levantada en línea por el servicio informativo Así Sucede (2015), pero la oferta existente les resulta desconocida. La opción para el mercado objetivo son los buscadores y las redes sociales. El segmento de usuarios de internet que conforman el mercado objetivo es el que está comprendido entre los 19 a 39 años, con capacidad de compra y con uso intensivo de la internet. Interesados en conciertos, teatro, música, turismo y, por añadidura, gastronomía. Este segmento de los usuarios es el más numeroso (56 por ciento) y el que de manera más intensiva navega en internet, de acuerdo con el Estudio de Consumo de Medios de Internautas Mexicanos de la firma IAB (IAB, 2015), que indica además que este tipo de usuarios están más familiarizados con las conexiones móviles para acceder a internet. Según datos de la red social Facebook (2015), en Toluca se encuentran 800 mil de sus usuarios, lo que permite formular una idea acerca del tamaño del mercado.

Se identificó que existe un mercado creciente y en evolución que resulta atractivo a quienes ofrecen productos y servicios a través de la red. Incluso por el sólo hecho de presentarlos como una mercancía o servicio disponible, dado que tres de cada cuatro consumidores mexicanos utilizan a la internet como vía para localizar los artículos que requieren y casi la totalidad, un 95 por ciento, toma decisiones de compra a partir de la información que obtiene en internet (SMO-Mexico, 2011). Adicionalmente, el Inegi indica un uso constante de internet como medio de información y búsqueda de datos: la mitad de los usuarios de Internet se conectan todas las semanas; 39 de cada 100 usuarios se conectan a diario (Inegi, 2014).

Para el periodismo en Internet existe la oportunidad de dotar de información a los usuarios de la web en México: 53 por ciento de los usuarios son mujeres y 47 por ciento hombres. Sus edades se encuentran entre los 13 y los 39 años, aunque el rango que concentra a uno de cada cuatro internautas es el de los 19 a 25 años, que además son los usuarios con horarios de conexiones mayores a las seis horas (IAB, 2015). Según IAB México (2015) los usuarios de la web comparten características: son jóvenes, tienen capacidad de compra y mantienen un uso intensivo de la internet. En el espacio virtual, estos usuarios buscan cierto tipo de productos, contenidos o formatos. Casi un tercio, 28.8 por ciento, exploran opciones de entretenimiento (Inegi, 2012).

Por lo tanto, el sitio web *“Tolucos.Com”* partió de la existencia de esta demanda bien identificada y se propone satisfacer la necesidad información de entretenimiento, gastronomía y turismo para el caso del valle de Toluca

La región de Toluca-Metepec carecen de información suficiente y de una oferta de periodismo digital de contenidos de entretenimiento. Ahí se dirige el proyecto.

“Tolucos.Com” no compite con los grupos editoriales bien consolidados, que tienen una oferta editorial amplia e influyente, además de desarrollos informativos, tecnológicos y de personal superiores al promedio. Pero sí se trata de sus referentes, en la idea de que el periodismo independiente crea mayores posibilidad de crear con libertad contenidos periodísticos atractivos, condimentados, audaces y propositivos, sin un canon delimitado.

Además, debido a la periodicidad de los contenidos de las publicaciones existentes, se forma un área de coyuntura en la posibilidad de erigirse en una guía-cartelera oportuna y constante, que vaya más allá de una reseña periodística. Sin olvidar la atención específica a una región en particular.

Una tercera área de oportunidad es que el nicho de mercado que atienden las publicaciones existentes genera un espacio olvidado de un público de menor nivel económico, pero más extenso. Contenidos más populares, tanto en materia económica como social; es decir, identificarse con un público de un nivel socioeconómico menor, con menos pretensiones pero más numeroso.

Dejar pasar estas áreas coyunturales implicaría desatender un mercado creciente en términos poblacionales, cuya tasa de aumento poblacional ha triplicado sus habitantes en las últimas tres décadas, con una zona metropolitana en consolidación que ya es la quinta más

importante de la República Mexicana en términos poblacionales, además de ignorar una vida cultural y artística y de entretenimiento cada vez más trascendente y relevante en la comunidad. Además, se dejaría de prestar un servicio periodístico focalizado en una oferta de turismo y gastronomía que cada vez resulta más atractivo en la medida en que los consumidores buscan condiciones de tranquilidad y seguridad que, sin ser las ideales, se encuentran en mejores circunstancias que otras regiones del país. En términos económicos, el porcentaje de crecimiento del Producto Interno Bruto ha sido positiva en los últimos años y normalmente por encima del promedio del crecimiento nacional.

2. Contextualización y antecedentes del proyecto

Los grandes referentes de la comunicación en la era contemporánea, los periódicos, la radio y la televisión, han dejado de ser la exclusiva dieta informativa de la sociedad.

La Internet forma parte ya del consumo-uso-producción de información de una manera que ha modificado las prácticas de los medios de comunicación y los periodistas. Estamos ante una evolución en la que la Internet, “un soporte intelectual en el sentido en que lo fueron en su momento la inscripción en piedra, el papiro, el papel y más recientemente los soportes electromagnéticos” (Piscitelli, 2005), transforma al trabajo periodístico, tal y como lo hicieron otras tecnologías.

Los cibermedios, medios digitales o medios electrónicos, compiten con la esencia misma del periodismo, aunque sin llegar al escenario en el que el intermediario periodístico deje de tener sentido, puesto que como señala Jarvis (2015) el contenido es el elemento fundamental de la crisis de los medios de comunicación tradicionales que ronda por todo el mundo.

En la actualidad, la dieta informativa es variada, pero pasa necesariamente por Internet: “Los días en los que X persona elegía bien la radio o bien la TV para seguir determinado evento están cada vez más cerca de desaparecer. Ahora muchos, cada vez más, ya no se conforman con una cosa sino que combinan: veo el partido por la TV, lo escucho por la radio, lo comento en *Twitter* y ‘apoyo’ al equipo que más me gusta de los dos en *Facebook*” (Notario, 2010). Internet es en sí misma un competidora belicosa para los medios de comunicación tradicionales, aunque puede ser una gran aliada, puesto que hace posible asumir como propias las características de “la hipertextualidad, la interactividad, la multimedialidad, y la ruptura espacio/temporal” (Canella, 2008).

En ese marco, el periodista ha asumido ya el soporte de la Internet. Como toda tecnología, Internet ha transformado las rutinas y procesos de producción de noticias. Así como lo hiciera la imprenta, “ha bajado el costo de la producción y distribución de información a una fracción pequeña del pasado” (Breiner, 2011). Aunque como indica Almirón (2000), “probablemente lo más novedoso de este nuevo periodismo procede de lo que caracteriza a la nueva sociedad de la información: las herramientas electrónicas, digitales, telemáticas y funcionando en línea”.

2.1. Periodismo en Internet

Internet ha cambiado la lógica de los medios de comunicación conocidos. “La Internet no es un medio más sino un medio aparte que engloba todos los demás y que se expresa en un lenguaje más flexible y elocuente que el puro texto” (Breiner, 2011). Internet es en sí un reto para los periodistas: el 46 por ciento de los estadounidenses, cuyo comportamiento marca pautas en el resto del mundo, consume noticias de cuatro a seis medios de comunicación. Datos del Centro Pew señalan que “la gente utiliza las redes sociales y la tecnología para filtrar, evaluar y reaccionar ante la información” (Purcell, 2010).

Pero en la medida en que las de Internet son herramientas, formatos, sentidos e interacciones que están en mutación casi permanente, el periodismo en Internet está también en constante evolución.

Un elemento que determina esa transformación es el usuario, la audiencia que ha dejado de leer, ver o escuchar los contenidos periodísticos para dar paso a uno de los factores trascendentales de esta evolución: usar las noticias (Mancini, 2011). Los usuarios controlan y dictan la plataforma y el momento en los cuales acceden a la información, señala por su parte James Brenier. “Para los editores, el desafío es aprender el nuevo lenguaje multimedia que responde a esta nueva realidad”, agrega (Breiner, 2011).

Ese nuevo y propio lenguaje de la World Wide Web, es el que determina al Periodismo en Internet:

Por un lado, tiene un costo más bajo que el periodismo a través de los medios de comunicación tradicionales y, por lo tanto, resulta accesible a cientos de millones de personas. Esa multitud va de la mano del uso de palabras llanas, comunes, con su caló propio y hasta vulgares (Breiner, 2011), así como “la fragmentación de la información, la poca fiabilidad de fuentes”, que al mismo tiempo permiten enriquecer y humanizar los contenidos periodísticos, generando impacto, relevancia y permitiendo acercarse a una versión más absoluta y verdadera de la noticia.

Además, el soporte de la Internet permite que el periodismo sea dinámico, versátil, interactivo y sobre todo, multimedia.

Pero es necesario que con el fin de ser más útil y trascendente, el periodismo en Internet —especialmente el que está hecho por profesionales del periodismo— se ciña a

valores como la búsqueda de la verdad, la lealtad a su audiencia, la verificación, la independencia, además de comprometerse a constituir un foro público que además de recabar críticas y comentarios ofrezca información sugerente, relevante, exhaustiva y proporcionada, con pleno respeto a la conciencia individual del profesional del periodismo (Almiron Roig, 2006).

La arquitectura actual del periodismo continúa siendo muy similar a la de los años cincuenta: los perfiles profesionales, las redacciones, los productos que ofrecemos, los modelos de negocios... De ahí que el periodismo en Internet además de revolucionar el soporte y la forma de hacer periodismo, también genera la certeza de que “ya no existen los productos cerrados, los soportes inmortales ni las audiencias cautivas” (Mancini, 2011).

En este sentido, frente a otros medios de comunicación el periodismo en Internet le da al usuario-lector-consumidor el poder de elegir qué elementos de la información leer o visualizar y en qué orden. La relevancia que le concede la audiencia a un contenido, se refleja a su vez en la importancia que adquiere en los robots-buscadores, la forma en que estos indexan el contenido (Piscitelli, 2005) y como la puerta de entrada a un medio de comunicación, un blog o cualquier página web con contenido informativo no necesariamente es la home o, como se diría en términos tradicionales, la portada.

Además, el periodismo en Internet ha traído consigo audiencias expandidas y atomizadas, híbridas, aleatorias, fluidas y participativas (Mancini, 2011) cada vez a un menor costo “y con mayor facilidad de uso, abuso y usufructo”.

En el caso mexicano, esas audiencias se encuentran en periodo de crecimiento: de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de Información en los Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), nueve millones 574 mil 27 hogares mexicanos cuentan con conexión a internet. Se trata de 30.7 por ciento del total de los hogares mexicanos (Inegi, 2014). El número de usuarios de la web asciende a 59.2 millones de mexicanos, según la consultora Interactive Advertising Bureau (IAB, 2015). El Inegi (2014) indica que en el caso del estado de México la cifra de hogares con conexión a internet alcanza un millón 172 mil 997.

Las cifras de la Asociación Mexicana de Internet (Ampici) indican que ocho de cada 10 usuarios de los web es un constante consumidor (AMIPCI, 2014).

Existe, en consecuencia, un mercado creciente y en evolución que resulta atractivo a quienes ofrecen productos y servicios a través de la red. Incluso por el sólo hecho de presentarlos como una mercancía o servicio disponible, dado que tres de cada cuatro consumidores mexicanos utilizan a la internet como vía para localizar los artículos que requieren y casi la totalidad, un 95 por ciento, toma decisiones de compra a partir de la información que obtiene en internet (SMO-Mexico, 2011). Adicionalmente, el Inegi indica un uso constante de internet como medio de información y búsqueda de datos: la mitad de los usuarios de internet se conectan todas las semanas; 39 de cada 100 usuarios se conectan a diario.

Para el periodismo en Internet existe la oportunidad de dotar de información a los usuarios de la web en México: 53 por ciento de los usuarios son mujeres y 47 por ciento hombres. Sus edades se encuentran entre los 13 y los 39 años, aunque el rango que concentra a uno de cada cuatro internautas es el de los 19 a 25 años, que además son los usuarios con horarios de conexiones mayores a las seis horas (IAB, 2015).

Según IAB México los usuarios de la web comparten características: son jóvenes, tienen capacidad de compra y mantienen un uso intensivo de la internet. En el espacio virtual, estos usuarios buscan cierto tipo de productos, contenidos o formatos. Casi un tercio, 28.8 por ciento, exploran opciones de entretenimiento (Inegi, 2012).

El sitio web “*Tolucos.Com*” parte de la existencia de esta demanda bien identificada y se propone satisfacer la necesidad información de entretenimiento, gastronomía y turismo para el caso del valle de Toluca.

Un dato adicional es que según el Estudio de Consumo de Medios Entre Internautas Mexicanos de Televisa, IAB México y Millward Brown, las carteleras se posicionaron en 2013 en el noveno lugar entre los tipos de web visitados por los internautas mexicanos (IAB, 2014).

En suma, la existencia de un mercado y las tendencias en materia de comunicación impulsan a la generación y desarrollo de proyectos del periodismo en Internet.

2.2 Contexto legal

Dos mil millones de personas usan Internet en el mundo y suponen una mezcla de intereses, sistemas, fuerzas, tecnologías y diálogos que evolucionan cotidianamente, hasta formar una

entidad con vida propia, con los ideales más grandes en materia de comunicación y conexión de los seres humanos. Entre ese cúmulo de usuarios, sus relaciones, y los contenidos que se publican en un sitio web, siempre existe la posibilidad de incurrir en problemas legales.

Aunque se ha dado por hecho que Internet representa y alberga algunos de los conceptos más sublimes de la libertad humana, lo cierto es que las empresas o personas que intervienen en el desarrollo de la red de redes siempre están ante el riesgo de incurrir en acciones u omisiones que pongan en riesgo libertad de expresión y la propiedad intelectual, pero también que puedan ser susceptibles de daños a la privacidad e incluso de censura.

El usuario común y corriente utiliza Internet sin pensar en reglas y mucho menos en derechos (Ramirez Plascencia, 2007); de ahí que resulte necesario fijar algunas normas de conducta al interior de las empresas que administran sitios de internet, así como dejar en claro los derechos de los usuarios, así como las restricciones de las que pueden ser objeto, sin interferir en la libertad inherente a la red de redes, manteniendo siempre el espíritu de una red de naturaleza libre y libertaria, convertida en plataforma democrática.

Entre otras legislaciones aplicables a la actividad del sitio web se han identificado ordenamientos de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal de Derecho de Autor, Ley Federal de Procedimiento Administrativo, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley de Propiedad Industrial, Ley Federal Mexicana de Protección al Consumidor, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público, Código Fiscal de la Federación, Código de Comercio, Código Civil, Código Federal de Procedimientos Civiles, Código Penal, Reglamento de la Ley Federal de Derecho de Autor, Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y el Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.

Para prevenir cualquier violación en material legal, especialmente en lo relativo a los derechos de autor, a la privacidad de los usuarios, a la labor de los colaboradores, y a la libertad de expresión, en sitio web *“Tolucos.Com”* emprende, desde su puesta en marcha y a lo largo de su operación, mantenimiento y actualización, una serie de medidas, destinadas a

cumplir con los preceptos legales aplicables, así como a los derechos universales generalmente aceptados, y a normas específicas.

“*Tolucos.Com*” es un sitio web legalmente constituido y registrado como una persona física con actividad empresarial ante las autoridades mexicanas. Le apuesta a los valores más elevados de la profesión periodística, mediante normas explícitas, que tienen como partida el derecho a la libertad de expresión señalado en el artículo 6 de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos. “*Tolucos.Com*” considera que el objetivo fundamental de sus periodista es la búsqueda de la verdad posible, como un bien necesario para el crecimiento, desarrollo y mejoría de la sociedad.

De manera particular, en “*Tolucos.Com*” se reconoce la existencia de límites en la búsqueda de la verdad, entre ellos se encuentran el derecho a la privacidad, el equilibrio de la información, la verificación, el respeto a los principios personales, y el derecho de réplica. El portal web “*Tolucos.Com*” publica contenidos originales, por lo que es propietario de todos los derechos de autor de los contenidos publicados en el sitio web. No obstante, en una decisión libre, “*Tolucos.Com*” publica y comparte sus contenidos con una licencia Creative Commons. Aún así, rechaza por completo el plagio y la apropiación antiética de contenidos de origen externo: cuando por alguna circunstancia extraordinaria se utilicen contenidos ajenos, se atribuirá siempre su origen, incluyendo textos, fotografías, videos, multimedia, gráficos, audio y de cualquier otra especie.

Todos los colaboradores de “*Tolucos.Com*” reconocen la importancia del respeto a las leyes mexicanas y se conducen con apego a derecho en sus actividades personales y profesionales. En este sentido, se encuentra disponible en el sitio web el Código de Ética específico y aplicable a sus labores informativas.

“*Tolucos.Com*” no es responsable de las opiniones ni comentarios que los lectores expresen en los contenidos que se publican en el portal. Se respeta el derecho a la libertad de expresión consagrado en el artículo sexto de la Constitución General de los Estados Unidos Mexicanos, pero se reserva el derecho de suprimir, parcial o totalmente, todos aquellos comentarios o expresiones que atenten contra la dignidad y/o moralidad de las personas.

En materia de privacidad, “*Tolucos.Com*” se compromete a tratar los datos personales, que los usuarios faciliten en cualquier interacción con el sitio web, con estricta confidencialidad y con ética, de acuerdo con Ley Federal de Protección de Datos Personales

en Posesión de Particulares. El Aviso de Privacidad correspondiente puede ser consultado en todo momento y los usuarios pueden hacer uso de sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a través de vías señaladas en el propio sitio web.

2.3 Organización interna

El portal “*Tolucos.Com*” es un proyecto nativo digital, sin antecedentes en otros soportes. Nace del hallazgo de la carencia de un servicio de información actual, actualizado y permanente, orientado a servir, en términos periodísticos, en la planeación del tiempo libre, así como del entretenimiento a los habitantes de la ciudad de Toluca, pero también como una oferta de contenidos de gastronomía y turismo orientados tanto a usuarios locales como a posibles visitantes.

El proyecto inició con una etapa de planeación que comenzó en mayo de 2014 y se prolongó hasta febrero de 2015, cuando se lanzó el portal de internet.

A lo largo de ese periodo, se siguió una planeación que definió pasos concatenados, a partir de una estructura organizacional es simple y esbelta, acorde con las tendencias en los medios de comunicación digitales. Se trata de seguir la concepción de la *lean startup* propuesta por Eric Ries: un organización pequeña, esbelta en el sentido de que se compone de una cantidad reducida o indispensable de recursos humanos, que es capaz de tener un Producto Mínimo Viable (PMV) con una propuesta de valor y asume que es posible cambiar en el camino si el producto no funciona. Como indican James Breiner y Miguel Carvajal, se trata de la capacidad de “pivotar” o “fallar pronto, barato y rápido” (Carvajal, 2015).

El equipo de trabajo se integra por periodistas y comunicólogos, extrovertidos y empáticos, orientados a satisfacer las necesidades de la audiencia. Son capaces de colocarse en la posición de los usuarios para crear contenidos que cumplan con las características que éstos demandan.

Se trata de tres integrantes que cumplen funciones de dirección, redacción, edición e investigación, a los que se suman colaboradores externos, en campos como música, literatura, teatro, cine y gastronomía, entre otras disciplinas.

La función de dirección corre a cargo de Felipe Adelaido González López, cuyas actividades son administrar, gestionar y coordinar los recursos humanos y materiales. Buscar financiamiento para el sitio web. También crea contenidos y supervisa la operatividad editorial

y tecnológica del sitio web. La función de redacción y edición está a cargo de Judith Chacón Clavijo, quien administra los contenidos directamente en el sistema de gestión del sitio web, busca contenidos interesantes, los transforma, agrega valor, publica y distribuye. También crea contenidos mediante técnicas periodísticas. La función de investigación está a cargo de Elizabeth García Luja, quien genera contenidos mediante técnicas periodísticas, investiga, da cobertura a actividades programadas para contarlas mediante los géneros periodísticos, hace entrevistas, aporta una agenda temática y hace fotografías y videos.

2. 3.1 Etapas de conformación

El nacimiento y desarrollo del portal web tuvo como detonante la Maestría de Periodismo Digital de la Universidad de Guadalajara.

En una primera etapa, se definieron su identidad y valores, a partir de la Visión y Misión establecidas y señaladas con anterioridad.

De manera paralela se compraron los nombres de dominio asociados al sitio web en sus denominaciones .com, .com.mx y .mx.

En una siguiente etapa del sitio web se definieron elementos técnicos y tecnológicos como el alojamiento y sistema de gestión de contenido, así como una plantilla de diseño.

La decisión recayó en el sistema de gestión de contenido (CMS, por sus siglas en inglés) Wordpress por tratarse de un sistema intuitivo, sencillo y de fácil instalación. Dentro de su operación, resulta un CMS práctico, con funcionalidades simples para la publicación de noticias, pero con los suficientes micro programas, o plugins, para darle solidez y profesionalización en todos los elementos que requiere un sitio web moderno y usable.

Una de las razones más importantes para usar Wordpress es el hecho de que su arquitectura para los blogs de noticias ofrece herramientas que permiten identificar claramente el día, la hora y al autor del contenido noticioso, además de que es posible incrustar con facilidad contenidos multimedia como videos, fotografías (galerías), así como productos elaborados con otros programas en línea y en escritorio. Wordpress permite un alto grado de personalización del sitio web, pues existen diferentes temas (o plantillas) que se adaptan a las necesidades y requerimiento de cada proyecto. De forma adicional, es sencillo configurar espacios publicitarios y agregar características específicas, como las entradas más recientes o las más leídas, las conexiones a redes sociales de internet o espacios de video o gráficos, entre

otras. Este sistema de gestión de contenidos tiene también un soporte confiable y una comunidad de usuarios que permiten un conocimiento abierto sobre características, funciones y herramientas, que hacen posible obtener mejores resultados.

Enseguida, se eligió un alojamiento técnicamente estable y a un precio accesible. Después de una comparación entre las múltiples ofertas existentes y una investigación netnográfica, la decisión recayó en GoDaddy, pues en las mismas condiciones que otros servicios de alojamiento, su valor agregado fue el soporte en español.

Mientras el proceso de preparación, diseño, alojamiento y puesta en marcha del proyecto seguía su curso, se analizó la estructura de medios en la zona metropolitana de Toluca y sus contenidos.

En este proceso, se identificaron medios digitales con contenidos en la misma línea de “*Tolucos.Com*”. Se convirtieron en una especie de modelos de contenidos y formatos; en sitios de referencia. Se trata de “*www.chilango.com*”, que apuesta por una identidad de la Ciudad de México y donde los usuarios encuentran contenidos sobre actividades y alternativas de ocio y entretenimiento de la capital de la República Mexicana, aunque apuesta por ser una publicación de “estilo de vida”, lo que puede marginar a usuarios fuera del ámbito geográfico y social específico. Un segundo caso es “*www.dondeir.com*”, cuyos contenidos permiten una correcta planificación de actividades en términos temática o geográficos. Es el mismo caso de “*www.tiempolibre.com.mx*”, donde la existencia de un calendario de actividades es uno de los valores más importantes y que resultan de mayor utilidad para los usuarios.

El portal “*Tolucos.Com*” sirve a la capital del estado de México, cuya población asciende a un millón y medio de habitantes, mientras que su zona metropolitana alberga a dos millones y medio de personas, lo que la convierte en la quinta zona metropolitana del país. Desde hace 50 años, Toluca es un centro industrial, comercial y administrativo.

“*Tolucos.Com*” es una empresa que mediante la creación de contenidos especializados, interesantes y atractivos, genera un flujo y comunidad de usuarios, de modo que el tráfico resulte atractivo para el desarrollo de campañas mercadológicas a través de publicidad contextual, banners publicitarios y contenido de marketing. El portal se financia también de la prestación de otros servicios profesionales de comunicación.

Para la ciudad de Toluca las alternativas de información sobre actividades para pasar el tiempo libre son escasas, tanto en el soporte papel como en el soporte digital. El periodismo

especializado en México en recomendaciones de actividades culturales o artísticas registró sus primeras publicaciones contemporáneas hacia 1980. En el ámbito local de Toluca, el sitio más completo es “*www.tolucacultural.com*” creado en agosto de 2013.

Desde el valle de Toluca, “*www.tolucacultural.com*” es un sitio web que muestra la agenda de eventos culturales más completa de Toluca y sus alrededores y que utiliza la red social *Facebook* para localizar y acopiar información que se publica en forma de calendario. Aunque es un sitio web con contenidos actuales, su cifra de visitantes es reducida: el ranking del servicio de análisis Alexa (2015) lo coloca en el lugar 2 millones 973 mil 812 por su volumen de visitas.

En este mercado de guías o carteleras, hay escasez. El sitio web “*Tolucos.Com*” se plantea como objetivo llenar ese vacío mediante contenidos periodísticos cotidianos de entretenimiento, tiempo libre, gastronomía y turismo; el portal se alinea con las tendencias de los sitios web de carteleras y guías. La oportunidad es ofrecer información periodística de entretenimiento, con datos completos, una presentación gráfica sencilla pero atractiva y contenidos fácilmente navegables que satisfagan las necesidades de los usuarios para tomar decisiones.

Previo a su puesta en marcha, se aplicó una encuesta entre usuarios de internet de la región, a fin de considerar las respuestas para la orientación del portal web.

La encuesta (Anexo 1) se aplicó en línea únicamente a 50 internautas del valle de Toluca, mediante la herramienta e-encuesta.com, con una selección aleatoria. De la encuesta se desprenden los siguientes datos, muchos de ellos en línea con investigaciones previas de carácter nacional.

1. Internet tiene una alta influencia en el consumo de información (80 por ciento).
2. Tres de cada cuatro usuarios (74 por ciento) buscan contenidos locales del valle de Toluca y estado de México. Sin embargo, una porción mayor (91 por ciento) conoce sitios de periodismo digital de la región, lo que significa que el potencial de usuarios es mayor a la oferta.
3. Los sitios de periodismo digital más mencionados fueron “*www.diarioportal.com*”, “*www.alfadiario.net*”, “*www.asisucedo.com.mx*”, y “*www.agenciamvt.com.mx*”. 91.4 por ciento de los encuestados mencionó al menos un medio digital de contenido local. Un 8.6 por ciento del total no reconoció

ningún medio local.

4. Un 17 por ciento de la muestra mencionó como sus noticias de mayor interés las de Entretenimiento, en segundo lugar de menciones, detrás de las noticias de Política, que se explica por la politización existente en el caso del estado de México.
5. Las dos razones principales para no visitar sitios de noticias locales fueron: “Leo o veo noticias en otros medios” (64 por ciento), “No publican asuntos de mi interés” (24 por ciento). Ambas respuestas suman 88 por ciento de las razones esgrimidas. Un dato adicional es que la opción “Publican mentiras” no recibió ninguna respuesta, lo que significa que existe un grado de confianza en el periodismo digital, aunque un 6.1 por ciento prefirió no responder.
6. Los tres principales canales de distribución reconocidos fueron Motores de búsqueda, Redes sociales y Tráfico directo. En ese orden.
7. Hay desconocimiento de los sitios web que ofrecen información de entretenimiento en el valle de Toluca: 77 por ciento manifestó no conocer ninguno de los portales señalados en este estudio. El mismo porcentaje indicó que sí busca información de entretenimiento en la web.
8. Este resultado se encuentra en sintonía con las cifras que se desprenden del Estudio de Consumo de Medios entre Internautas Mexicanos de IAB México, Televisa y MillwardBrown, aunque la cifra desprendida de la encuesta local fue tres puntos superior a la cifra del diagnóstico nacional (IAB, 2014).
9. Al igual que en el caso de la información periodística, la búsqueda de contenidos de entretenimiento se da a través de motores de búsqueda y redes sociales, con porcentajes similares: 54.3 y 48.6, respectivamente. Los datos más buscados corresponden a conciertos, restaurantes y bares, teatro, museos y cultura, recomendaciones turísticas y exposiciones. La opción menos referida fueron bailes gruperos.
10. Otro hallazgo de la encuesta es que la mitad de los usuarios (54.3 por ciento) está conectado de manera permanente, mientras un 25 por ciento adicional se conecta especialmente durante la noche. Llama la atención que el opción de “Medio día (12-15 horas) no recibió ninguna respuesta, al igual que la correspondiente a la madrugada.

11. El monto del gasto previsto para actividades de ocio y entretenimiento se encuentra en un rango menos a los mil pesos en un fin de semana, pues 68 por ciento, equivalente a dos de cada tres personas, afirma que gastaría entre 301 y 900 pesos.
12. Al uso de la computadora como principal medio de conexión se agrega una tendencia del uso del teléfono inteligente (60 por ciento) como medio de acceso alternativo o simultáneo a internet.

2.4 Desarrollo actual

En los tiempos de la internet, la posibilidad de lanzar un sitio web periodístico a bajo costo ha facilitado la aparición de portales de noticias. Pero muchos de ellos sin una propuesta de valor único que los haga distintos o relevantes para una comunidad o una audiencia en especial, según se puede revisar en sus cifras de tráfico, posicionamiento en buscadores y otras métricas publicadas por el Observatorio de Medios del Estado de México (Observatorio de Medios, 2016).

La puesta en marcha de “*Tolucos.Com*” ha tenido siempre retos mayores a los previstos, especialmente cuando se pretende crear un sitio web de referencia. Se trata de un proceso de un ciclo permanente de construcción, medición y aprendizaje que no se interrumpe: contenidos que se rezagan, imágenes que no aparecen en las proporciones previstas, galerías complicadas, un alojamiento con problemas técnicos, adaptación constante a un entorno que demanda una intervención continua y que muchas veces responde de una manera inesperada.

“*Tolucos.Com*” marcha en este momento sin tropiezos, a excepción del servicio de alojamiento que ha registrado desconexiones y dificultades en la actualización y administración de contenidos, aunque sin interrumpir del todo la marcha o consulta del sitio web.

De ahí que una decisión tomada es migrar hacia otro servicio de alojamiento, con mayor potencia, estabilidad y prestaciones. Esto significará una inversión extraordinaria, que se prevé que se pueda realizar a finales del mes de diciembre, cuando haya disponibilidad de recursos extraordinarios, y cuando además coincida con un volumen menor de visitas de carácter estacional, debido al periodo vacacional, que significará que la migración en términos técnicos no genere complicaciones para los usuarios.

En términos de organización, administración y legal, no existen en este momento medidas para mejorar el portal, mientras su actualización cotidiana se encuentra en marcha.

Desde su puesta en operación en febrero de 2015, el sitio web *“Tolucos.Com”* ha recibido la visita de 38 mil 771 usuarios, que han revisado un promedio de 1.34 páginas, lo que según las cifras de Google Analytics, significa 58 mil 577 páginas vistas. Las cifras también indican que el tiempo de permanencia es casi de un minuto: 56 segundos por visitante en promedio.

83 por ciento de las sesiones corresponden a usuarios de algún punto de la República Mexicana, mientras que 3 mil 130, equivalentes a 7.14 por ciento del total provienen de Estados Unidos. Un dato relevante obtenido de Google Analytics es que el sitio web atiende a la población en las áreas geográficas a la que está dirigido: un 87.56 por ciento del total de los usuarios asentados en México, se localizan en el estado de México, con 23 mil de las 48 mil sesiones registradas; en segundo lugar se ubica un mercado secundario, el de la Ciudad de México con 9 mil 908 sesiones.

En particular, los usuarios de la ciudad de Toluca suman 20 mil 788. Es decir, del tráfico que el sitio web *“Tolucos.Com”* ha registrado de febrero de 2015 a la fecha, más de la mitad corresponde a usuarios del mercado al que está dirigido. Además, este grupo duplica el tiempo promedio de permanencia, al visitar los contenidos durante 1.43 minutos.

Sin embargo, todavía existe una alta tasa de rebote, que en promedio es del 82 por ciento. Esto significa que 8 de cada 10 usuarios no encuentra una satisfacción completa de sus necesidades en los contenidos que ofrece el sitio web, de modo que abandonan el portal en un lapso breve. Se trata de un llamado de atención a crear contenidos más completos o más atractivos, además de hacerlo con mayor frecuencia. No obstante, sí hay usuarios que visitan un segundo o un tercer contenido dentro de *“Tolucos.Com”*.

Vale la pena señalar que el público objetivo es el que interacciona con el sitio de internet: un 65.34 por ciento del total se encuentran en edades de 18 a 34 años, mientras que la proporción de género es equilibrada: 57 por ciento son mujeres y 43 por ciento son varones.

Una muestra de que *“Tolucos.Com”* tiene el potencial para detonar una comunidad y ofrecer un servicio a la zona geográfica a la que se dirige, es el hecho de que el contenido con mayor número de visitas (un total de 14 mil 705 vistas) se titula *“20 lugares que no te debes perder en Toluca”*.

Otro dato de relevancia indica que casi la mitad de los visitantes llegan a “*Tolucos.Com*” a través de motores de búsqueda y casi una cuarta parte de las redes sociales. El tráfico directo, el que escribe en su navegador la dirección electrónica del portal web es incluso menor que la cifra de usuarios que provienen de las redes sociales. Sin dejar de requerir un trabajo de posicionamiento de la dirección del sitio web, estas cifras indican que las tendencias actuales en el flujo de usuarios a los sitios web se observan en el comportamiento en relación con “*Tolucos.Com*”.

3. Marco metodológico

La planeación es una de las fases del proceso administrativo, en donde se identifican los objetivos a lograr, se definen las prioridades y determinan los medios y recursos a utilizar, así como la correcta utilización o aplicación de estos en la consecución de los fines esperados. La planeación estratégica considera las estrategias o conjunto de ideas que orientan y le dan carácter a las acciones de una empresa desde la alta dirección, establece la disposición y asignación de los medios y la fijación de objetivos a los órganos subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores.

Un plan implica un razonamiento del más alto nivel, a partir del cual se genera un documento que integra los objetivos y directrices de una organización en un plazo determinado, las estrategias o acciones a seguir para conseguir esos objetivos, así como un análisis interno y externo de la organización, sus recursos y medios disponibles, su filosofía y una programación medible, evaluable y flexible.

En esta línea, el sitio web *“Tolucos.Com”* ha sido sujeto de análisis y reflexión con el fin de comprender su momento presente y futuro deseable.

3.1 Decisiones que orientaron el proyecto

El proyecto de lanzar el sitio web *“Tolucos.Com”* nació de dos circunstancias elementales: primero, de la Maestría en Periodismo Digital del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara y, segundo, el sistema informativo radiofónico *“Así Sucede”*, con 20 años de presencia en la región de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca, que comprende Toluca y 13 municipios más que forman una conurbación de dos millones de personas, pues desde esta experiencia se hizo visible la inexistencia de una alternativa de contenidos especializados que se conviertan en un servicio destinado a la toma de decisiones en materia de tiempo libre, entretenimiento, turismo y gastronomía.

Incidió además el hecho de que el segmento de usuarios más dinámico en internet es el que conforman la audiencia objetivo: usuarios entre los 19 a 39 años, con capacidad de compra y con uso intensivo de la internet, además, con interés en conciertos, teatro, música, turismo y, por añadidura, gastronomía. Según las cifras del Inegi (2014), uno de cada tres

hogares del estado de México tienen conexión a internet, mientras que 28 por ciento de los usuarios de internet buscan entretenimiento; un dato adicional es que ese segmento de usuarios utiliza su teléfono celular para acceder a internet. Si bien la oferta de contenidos prevista para “*Tolucos.Com*” se enclava en las soft-news, existe la determinación de hacer un periodismo ético y de calidad que se exprese en principios como la búsqueda de la verdad posible, con autonomía y altos parámetros de excelencia, trascendencia, interés e importancia.

En esta línea, se formuló un plan estratégico cuyo punto de partida fueron la determinación de la visión y misión, los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y acciones necesarias para conseguirlos. La planeación estratégica, llevada a cabo de manera constante y sistemática, genera ventajas competitivas y mejora la organización, así como la identificación de las rutas a seguir para lograr los objetivos deseados. Este plan estratégico juega un papel trascendental y precisa de lo que la dirección quiere del sitio de internet, así como una orientación clara hacia el futuro, un rumbo definido y específico, pero flexible, viable y razonable, además de ser sensato y conveniente para la empresa y sus integrantes

3.2 La planeación estratégica

La planeación estratégica tiene como requerimiento indispensable que sus partes sean conocida, comprendida y compartida por los integrantes de la organización, para que se convierta en una herramienta administrativa eficiente que permita alcanzar la perspectiva de futuro y sirva de estímulo para lograr avances significativos (Suárez Gil, 2009).

La primera parte de la planeación estratégica indica la necesidad de establecer una Visión, Misión y Valores. Los de “*Tolucos.Com*” son los siguientes:

Visión:

Ser el portal de referencia significa convertirnos en la opción en la que piensen los usuarios de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo de referencia para la zona de Toluca y Metepec, ofreciendo de manera constante contenidos atractivos y de interés, elaborados con las mejores prácticas periodísticas, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones de vanguardia.

Misión:

Tolucos.com es el portal web de información de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo de referencia para el valle de Toluca y Metepec, que ofrece a los usuarios de la internet contenidos periodísticos digitales actuales, atractivos, interesantes y suficientes para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

Valores:

Identidad: apostamos a las características, prácticas y tradiciones del valle de Toluca como elemento distintivo de personalidad y afinidad.

Constancia: nuestro trabajo es permanente pues tenemos la responsabilidad de ofrecer información actualizada y suficiente.

Excelencia: desarrollamos nuestro trabajo a partir de las mejores prácticas periodísticas: somos independientes, verificamos, creamos comunidad y nos preparamos continuamente para estar a la vanguardia en materia tecnológica y cultural. Promovemos el desarrollo y la capacitación de nuestro equipo.

Innovación: buscamos siempre formas nuevas de contar historias y presentar contenidos.

Trabajo en equipo: respetamos el ejercicio individual y alentamos las iniciativas personales, pero realizamos el trabajo de forma colaborativa y responsable.

Servicio: entendemos que el periodismo es un servicio que entrega información y datos para que el usuario tome decisiones y posturas. Hacemos que el cliente o usuario que ha confiado en nosotros se sienta satisfecho con su decisión de elegirnos.

Para alcanzar esos enunciados, se fijaron enseguida los objetivos estratégicos, que representan las metas que a largo plazo el sitio web espera alcanzar, así como la dirección e integración de planes, su evaluación, además de la planeación, organización, control y evaluación de los procesos. El punto de partida es un diagnóstico interno y externo, así como una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 1: FODA de "Tolucos.Com"

	¿Cuáles son las fortalezas de tu organización periodística?	¿Cuáles son tus debilidades de tu organización periodística?
--	--	---

	¿Cuáles son las fortalezas de tu organización periodística?	¿Cuáles son tus debilidades de tu organización periodística?
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación periodística del servicio informativo radiofónico del que nace el proyecto • Equipo humano comprometido, con promedio de 8 años de permanencia • Experiencia periodística de hasta 20 años • Autosuficiencia financiera, gracias al respaldo del servicio informativo radiofónico • Contenidos originales de calidad • Conocimiento del mercado • Conexiones comerciales • Orientación a la audiencia • Cadena de creación de valor a partir de los contenidos • Plataforma digital eficiente mediante Wordpress • Hiperlocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento empírico del mercado • Equipo humano compartido con noticiario radiofónico • Resistencia al cambio, debido a la incompreensión de parte del equipo de la importancia adquirida por el soporte digital. • Brevedad de los contenidos que impiden una permanencia mayor de los usuarios • Deficiente manejo de redes sociales • Modelo de negocio inconcluso
	¿Cuáles son las oportunidades que presenta la industria periodística?	¿Cuáles son las amenazas que presenta la industria periodística?

	¿Cuáles son las fortalezas de tu organización periodística?	¿Cuáles son tus debilidades de tu organización periodística?
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo radiofónico, que permite difusión y conocimiento. • Creación de nuevos mercados • Posibilidad de formular alianzas comerciales y de contenidos • Competidores sin contenidos actualizados • Competencia poco interesada en la temática propuesta • Creciente vida artística y cultural en la región como fuente de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia acreditada • Tráficos en internet menores al potencial • Canibalización de contenidos sin reconocimiento de la autoría original • Mercado en proceso de desarrollo • Mercado orientado a medios tradicionales

De este análisis surgieron los siguientes:

Objetivos Estratégicos

- Ser un medio de comunicación digital relevante y de interés para clientes anunciantes, públicos y privados, tanto en sus campañas sociales como mercadológicas.

- Crear de manera permanente contenidos originales de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo mediante los distintos géneros y formatos periodísticos para dotar de información de interés al portal “*Tolucos.Com*”, aplicando todas las ventajas y posibilidades multimediáticas que permite la plataforma WordPress.

- Establecer un nexo permanente con los usuarios, mediante canales de comunicación abiertos, pero también a través de una estrategia bien definida para el uso de las redes sociales de internet.

- Gestionar la autosuficiencia del sitio web “*www.tolucos.com*” mediante la búsqueda de publicidad y patrocinios públicos y privados que signifiquen la continuidad y permanencia del proyecto.

- Ser un medio de comunicación digital que en la honestidad, transparencia y práctica ética del periodismo consiga la confianza de la audiencia y de los anunciantes, además de hacer del periodismo de calidad un elemento de distinción y de atracción de audiencia.

- Aprovechar el posicionamiento de marca del sistema informativo radiofónico “*Así Sucede*” como medio constante, al menos una vez a la semana, para llevar tráfico al portal informativo “*Tolucos.Com*”.

Enseguida, se establecieron objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales

- Establecer, en un plazo de un mes contado a partir de 1 de octubre de 2014, de la Misión, Visión y Objetivos y transmitirlos adecuadamente para alentar la identidad corporativa.

- Crear, en un periodo de tres meses, una identidad corporativa, y transmitirla adecuadamente de modo que todos los integrantes del equipo y quienes se incorporen paulatinamente conozcan la Misión y Visión, objetivos y valores de “*www.tolucos.com*”.

- A partir del lanzamiento del sitio web, producir contenidos de interés para quienes consumen información de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo de los municipios de Toluca y Metepec, así como para los motores de búsqueda de la web. Estos contenidos deberán caracterizarse por aprovechar las posibilidades multimedia de la internet.

- Capacitar al equipo de trabajo en el periodismo digital, con el fin de crear conocimiento y habilidades, además de convencer de la importancia del periodismo digital. Esta capacitación debe de dotar de herramientas y conocimientos suficientes para sostener el portal informativo. Esta capacitación se mantendrá como una tarea constante.

Objetivos Específicos

- Construir, en un plazo de tres meses contados a partir de noviembre de 2014, un portal web, a partir del sistema de gestión de contenido WordPress, con una apariencia atractiva y un alto grado de accesibilidad y usabilidad.

- Lanzar, en un plazo de un mes, contado a partir febrero de 2015, el portal de periodismo digital de contenidos de entretenimiento para el valle de Toluca denominado www.tolucos.com.

- Planear y gestionar una estrategia de posicionamiento del sitio web “www.tolucos.com” en los motores de búsqueda de mayor uso en el valle de Toluca para garantizar un flujo de tráfico constante, activo y creciente a partir de su lanzamiento.

- Mantener, mediante contenidos periodísticos interesantes y útiles, un tráfico de usuarios constante y en ascenso.

- Contribuir al desarrollo de objetivos personales de los colaboradores, así como a su bienestar y satisfacción profesional, mediante incentivos laborales y económicos.

El Plan Estratégico de “*Tolucos.Com*” establece un marco de referencia detallada, de mediano y largo plazo, para decisiones cotidianas, pero orienta a la organización a actividades, metas y objetivos de alta prioridad y mayor envergadura. Los estudiosos han identificado ocho categorías de estrategias (Suárez Gil, 2009) que una organización debe considerar en su planeación. En este trabajo se refieren siete categorías: 1. Marketing; 2. Comerciales; 3. Recursos humanos; 4. Diseño y producción; 5. Organización; 6. Investigación, desarrollo e innovación; 7. Económico-financiero.

En este sentido, se identificaron las siguientes estrategias:

A) Marketing

1. Como medio de posicionamiento para “*Tolucos.Com*”, aprovechar la existencia de la marca “*Así Sucede*”, con 20 años de presencia en el mercado, y promover que se asocie en el conocimiento del usuario la interdependencia entre ambas, como sinónimo de calidad e independencia periodística de los contenidos.

2. A través del sistema informativo radiofónico “*Así Sucede*” hacer mención de la existencia del portal “*Tolucos.Com*” para elevar el tráfico, así como promover el consumo de los contenidos.

3. Con recursos propios, crear una campaña de posicionamiento en internet, mediante el uso de anuncios en las redes sociales *Facebook* y *Twitter*, además del motor de búsqueda *Google*.

B) Comerciales

1. Mediante los contactos comerciales establecidos por el servicio informativo “*Así Sucede*”, promover la venta de espacios publicitarios en el portal web *tolucos.com* e incluso formular una agresiva política de descuentos o precios preferenciales para quienes se anuncien en el portal de información de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo.

2. Generar un medio de fidelización de los usuarios actuales, así como de atracción de los nuevos usuarios, a través de la promoción de cortesías, regalos o premios, a través de recursos propios o mediante alianzas con prestadores de bienes y servicios.

C) Recursos humanos

1. Transmitir la Misión y Visión, además de Valores y Objetivos Estratégicos al equipo de trabajo, con la finalidad de extender su conocimiento y lograr un compromiso con el proyecto *tolucos.com*, de modo que el personal sea el principal exponente de los contenidos.

2. Mantener una política de incentivos económicos dirigidos al personal con el fin de elevar la calidad y extensión de los contenidos, así como a su reproducción y recomendación mediante las redes sociales. Los incentivos permitirán también promover la existencia de contenidos actualizados.

3. Ofrecer al menos un curso de capacitación semestral en torno a nuevas tecnologías, redes sociales, tendencias del periodismo digital, con el fin de crear conocimiento y habilidades, además de compromiso con el portal web.

D) Diseño y producción

1. Aprovechar los conocimientos del equipo de trabajo en la operación y diseño de la plataforma *WordPress* para maximizar sus beneficios, tanto en contenidos como en materia gráfico, diseño y usabilidad, para crear y sostener un portal web atractivo, interesante y relevante.

2. Elevar calidad, cantidad y variedad de los contenidos para acrecentar tiempo de permanencia y bajar tasas de rebote.

3. Gestionar alianzas, formatos, plataformas y medios para conseguir que quienes tomen contenidos del portal toluocos.com le den reconocimiento explícito en sus respectivos medios.

E) Organización

1. Transmitir continuamente la identidad corporativa a través de sesiones de trabajo y comunicaciones con el equipo de trabajo.

2. Iniciar las operaciones del portal “*Tolucos.Com*” como un producto dependiente del sistema informativo “*Así Sucede*”, tanto en materia de organización como con sus recursos materiales y humanos, para que paulatinamente se convierta en un portal independiente en materia financiera, tecnológica y de recursos humanos.

F) Investigación, desarrollo e innovación

1. Mantenerse al tanto de las tendencias comerciales, tecnológicas y de contenidos, además del convencimiento del equipo de la importancia del periodismo digital.

2. Migrar paulatinamente hacia el periodismo móvil, así como hacia las aplicaciones destinadas a los dispositivos móviles, como medio para generar tráfico, así como innovación en los contenidos.

3. Observar las tendencias en las redes sociales, así como sus principales estímulos en materia de tráfico, con el fin de alentar a los usuarios a usar sus cuentas en redes sociales como medio de contacto y para compartir contenidos.

G) Económico-financiero

1. Iniciar las operaciones del portal toluocos.com como un producto dependiente del sistema informativo “*Así Sucede*”, con un flujo mensual de recursos económicos fijo, que paulatinamente deberá descender hasta conseguir el punto de equilibrio y la autonomía.

2. Fijar un plazo perentorio, pero flexible, para que el portal alcance un punto de equilibrio e independencia económica.

3. Administrar los recursos económicos que genere el portal de manera independiente a los del sistema informativo “*Así Sucede*”, de modo que se genere una reserva financiera que le permita alcanzar más rápidamente la autonomía

3.3 Ejecución del proyecto

El periodismo es un servicio al público sin importar el soporte. Se trata de ofrecer contenidos que pueden resultar útiles, relevantes, confiables, interesantes y enfocados a los usuarios que integran una audiencia, objetivo principal y final de cualquier producto periodístico.

En los tiempos de la internet, la posibilidad de lanzar un sitio web periodístico a bajo costo ha facilitado la aparición de portales de noticias. Pero muchos de ellos sin una propuesta de valor único que los haga distintos o relevantes para una comunidad o una audiencia en especial.

El lanzamiento de un portal web va más allá de la identificación de un proveedor de alojamiento confiable o de una plantilla de diseño agradable, incluso, supera la elección o conformación de un equipo de trabajo para darle vida a un proyecto.

La puesta en marcha de un sitio web tiene siempre retos mayores a los previstos, especialmente cuando se pretende integrar un sitio web de referencia. Se trata de un proceso de un ciclo permanente de construcción, medición y aprendizaje que no se interrumpe: contenidos que se rezagan, imágenes que no aparecen en las proporciones previstas, galerías complicadas, adaptación constante a un entorno que demanda una intervención continua y que muchas veces responde de una manera inesperada.

Este proceso de aprendizaje, acompañado de una debida planeación, lleva a encontrar soluciones, pero también la certeza de que existen carencias y la necesidad de reaprender constantemente las formas de hacer periodismo que resulten efectivas para la elaboración contenidos y que estos a su vez sean de interés para las audiencias.

La gestación del portal "*Tolucos.Com*", desde la selección del Sistema de Gestión de Contenidos, entrañó retos técnicos y profesionales de los que necesariamente surgen aprendizajes producto de un círculo prueba-error. Pero estos se minimizan en función del establecimiento de planes, objetivos y estrategias que indiquen un camino a seguir.

Una de las experiencias más importantes adquiridas en este proceso es precisamente que la conformación de un marco técnico y teórico sobre el lanzamiento del portal genera mejores condiciones para la puesta en marcha del proyecto y al mismo tiempo para su futuro, en la medida en que conduce a la creación de herramientas para la creación de contenidos, así como de guías de acción y estrategias de mercadeo.

De manera particular, la puesta en marcha un sitio web hace necesario alimentar el portal cotidianamente de contenidos para cumplir con el compromiso de mantener la información actualizada, tarea en la que la planeación de productos noticiosos es esencial, de modo que siempre existan piezas periodísticas para su publicación. Incluso para resolver los imponderables que deben ser resueltos de manera urgente, como las caídas del servidor o el incumplimiento de la entrega de un contenido.

Una enseñanza fundamental es que a pesar de que la creación y operación cotidiana de un sitio web se ha vuelto más accesible, demanda más recursos técnicos, humanos y creativos de lo que se planea. Eso lleva a pensar en que en todos los casos es necesario tener un plan de contingencias, así como tener una correcta identificación de las habilidades y capacidades con las que se cuenta, así como de las carencias, de modo que se aprovechen las primeras y se resuelvan las insuficiencias.

3.3.1 Proceso de producción de contenidos

Crear contenidos de forma constante para mantener actualizado un sitio web de noticias es un exigencia muy demandante si se quiere construir una audiencia.

La creación de contenidos originales, que den un valor único al sitio web, requiere de una estrategia bien definida que mantengan un proceso de mejora continua.

Se debe partir de un plan, pero que integre la visión de quienes conforman el equipo de trabajo, en el entendido de que la creación de una agenda de contenidos se enriquece al incorporar diferentes percepciones e ideas.

En el caso de *“Toluco.Com”* a partir de una lluvia de ideas con el equipo de Redacción y Edición de contenidos, compuesto por Judith Chacón Clavijo y Elizabeth García Luja, previa revisión del portal, se determinó como punto nodal, un ejercicio constante de planeación de los contenidos de manera coordinada, de modo que se comparta la responsabilidad de generar ideas y temas que puedan resultar del interés de la audiencia, pero además, ejercer un monitoreo constante de las redes sociales, para observar tendencias.

A partir de las propuestas, las acciones previstas y sus responsables son:

a) Planeación conjunta de los contenidos: mediante una reunión semanal, y con el apoyo de los formatos Matriz para planear los contenidos y Agenda informativa o de contenidos, se establecerán las temáticas y coberturas especiales para nutrir de contenidos

originales al sitio web. En esta reunión, tanto las áreas de Dirección, Redacción y Edición de contenidos deberán presentar una agenda de al menos tres temas, fuentes, fechas probables, así como la propuesta de los formatos de elaboración y presentación. Responsable: Felipe González.

b) Capacitación en producción de contenidos web: se hizo notar la necesidad de contar con formación en la elaboración de productos noticiosos para la web, habida cuenta que se trata de una plataforma especial, con un lenguaje y un desempeño específico. Esta capacitación debe incluir el formato más eficiente para escribir para internet, el reporte con herramientas móviles como los teléfonos celulares, la edición de materiales de audio y video, así como el mejor uso de las redes sociales tanto para localizar historias de interés, como para la distribución de contenidos. En principio, la capacitación parte de los documentos elaborados para el sitio web y a cargo de Felipe González, pero la búsqueda de cursos específicos quedó a cargo de Judith Chacón.

c) Inversión en equipo para mejorar calidad de contenidos: aparejada a la calidad de la creación de historias o contenidos, se requiere destinar recursos a la adquisición de equipo de telefonía móvil, así como una video cámara que en conjunto mejoren las características de los productos multimedia, al tratarse de uno de los contenidos de mayor interés para los usuarios y las audiencias. Responsable: Felipe González.

d) Monitoreo de redes sociales y de portales similares: para comparar, identificar tendencias, localizar historias y adoptar temáticas, se propuso ejercer una revisión constante de las publicaciones de usuarios de las redes sociales en la temática de ocio, entretenimiento, gastronomía y turismo de Toluca. El objetivo es atender los temas de interés, además de identificar historias y contenidos a desarrollar. Se trata de una tarea conjunta y permanente, que debe ser comunicada al equipo de trabajo para aprovechar las oportunidades e identificar actividades. Todos los integrantes del equipo de trabajo participan en esta tarea para registrar hechos e historias que pueden ser contados o mejorados como parte de los contenidos del sitio web.

e) Contacto permanente con fuentes de información: la comunicación constante con fuentes de información, empresarios del ramo del entretenimiento, instancias educativas y gubernamentales, promotores culturales públicos y privados, escenarios y foros, entre otros, permitirá que haya información de primera mano para los calendarios y guías que ofrece el

sitio web. De esta manera, los contenidos serán más relevantes y oportunos. Responsables: Judith Chacón y Elizabeth García.

f) Revisión de bardas y carteleras: dado que una práctica habitual para anunciar actividades artísticas o de entretenimiento es la pinta de bardas o la colocación de carteles, es indispensable que haya un registro puntual de la publicidad de los espectáculos a desarrollarse en la ciudad de Toluca y en la región. Responsables: Felipe González, Judith Chacón y Elizabeth García.

Un acuerdo capital ha sido la entrega en tiempo y forma de los contenidos, con el fin de hacer una revisión cruzada y cumplir adecuadamente con las normativas internas en términos éticos y de redacción.

Los sitios de periodismo digital sirven a usuarios que buscan activamente información, pero también requieren de que los usuarios retroalimenten su oferta con el fin de atender adecuadamente a la audiencia, en la idea de conformar una comunidad de usuarios sólida y constante.

3.3.2 Usabilidad del sitio web

Los sitios web se pueden reconfigurar a partir de las recomendaciones, que dan indicios acerca del comportamiento del usuario y de la utilidad real de un portal. Para determinar la impresiones de usuarios sobre “*Tolucos.Com*” se invitó a ocho posibles usuarios, tres de ellos localizados mediante la página de Facebook del portal web y los restantes cinco, usuarios de internet a quienes se les ha mostrado el proyecto.

Previo a la reunión, se pidió a los participantes visitar y navegar el sitio web. En la reunión se explicó a las ocho personas el propósito y se procedió a mostrar la apariencia del sitio web, así como la formulación de las preguntas específicas (Anexo 2) para conseguir una idea general de la usabilidad del sitio web. Las respuestas captadas en el ejercicio del grupo de enfoque fueron registradas por escrito y procesadas para identificar fortalezas y debilidades, así como sugerencias y áreas de oportunidad y mejora.

En términos generales, el sitio web recibió buenas calificaciones en materia de usabilidad y accesibilidad, a partir de los criterios previstos de navegación, contenidos, utilidad, retroalimentación, apariencia y utilidad. No obstante, sí se registraron algunas carencias que se convirtieron en sugerencias para el mejoramiento de la navegación.

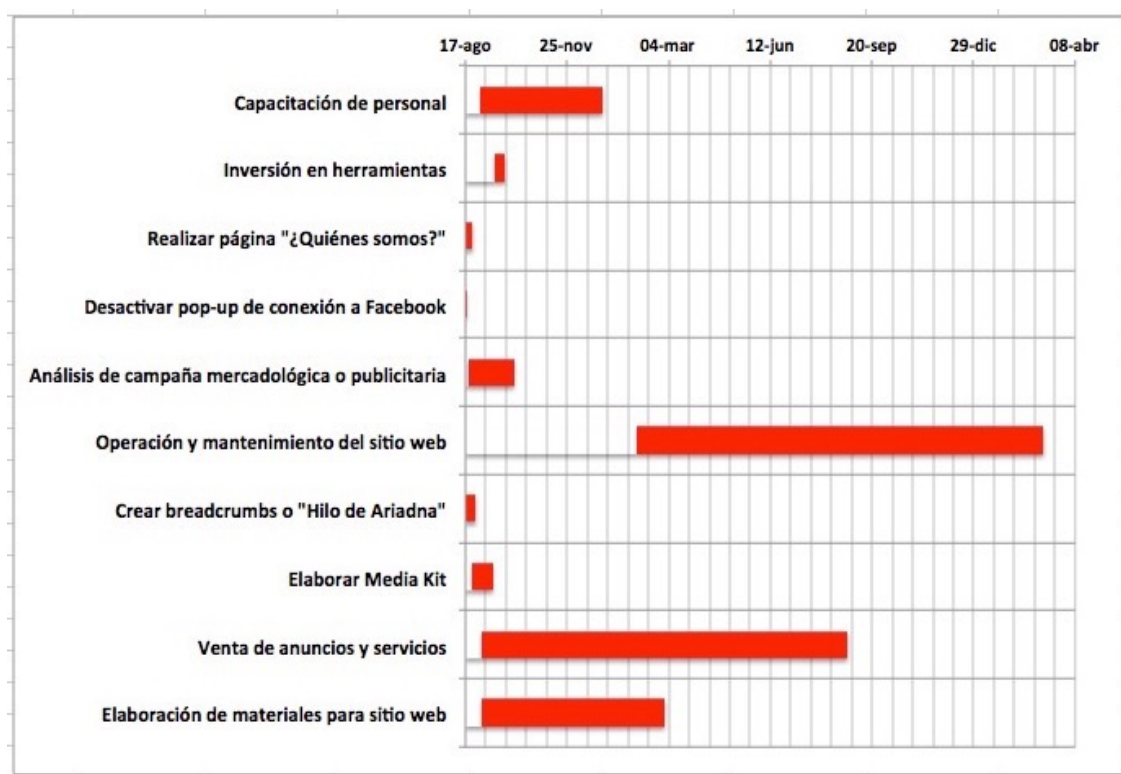
Los participantes indicaron que, en principio, la dirección o url del sitio web puede causar confusión, al utilizar un gentilicio; no obstante, reforzaron la idea de que el portal apuesta a la identidad local y el logotipo, acompañado de un eslogan aclara la aspiración periodística y de servicio a una comunidad.

En este sentido, una de las recomendaciones fue que se hagan más visibles los objetivos del sitio web dando un mayor peso específico a la página Quiénes Somos, que señala claramente los objetivos que persigue el sitio web.

En términos de accesibilidad fue cuestionada la existencia de un pop-up para alentar a los usuarios a conectarse a la red social Facebook. Este tipo de anuncios fue calificado como “invasivo” de modo que dio paso a la idea de retirarlo del sitio web y sólo conservar la pestaña que invita a conectarse con “*Tolucos.Com*” a través de Facebook.

En opinión de los participantes, los contenidos resultan útiles para planear actividades de ocio y entretenimiento, así como para conocer y reconocer lugares emblemáticos del valle de Toluca, pero se señaló que hace falta una mayor promoción para extender la información, de modo que se planteó la necesidad de una campaña mercadológica, propuesta que debe ser analizada en términos económicos. También en este sentido se hizo notar que algunos de los contenidos requiere informar con precisión direcciones, costos y contactos de algunas de las actividades de entretenimiento que se refieren. Es necesario precisar que esta necesidad ya se había advertido en algunos comentarios de usuarios preguntando por detalles específicos de presentaciones o exposiciones.

Tabla 2: Cronograma de actividades para mejorar usabilidad



Una de las sugerencias más importantes es que se recibió fue señalar expresamente el lugar del sitio web en donde se encuentra el usuario, porque si bien es posible acceder a la página de inicio mediante un botón o menú, no es posible identificar el nivel de navegación del sitio al que pertenece una página. Esta propuesta de mejora demandó la existencia de breadcrumbs o un “hilo de Ariadna” que gráficamente señalan al usuario en que punto del sitio web se encuentra, qué camino ha recorrido y que pueda identificarlo a la inversa o simplemente localizarlo.

En general la propuestas de mejoras a la accesibilidad del sitio fueron desarrolladas a lo largo del proceso de operación del sitio web, mientras que se revisó una inversión en una campaña mercadológica en pro de un mayor conocimiento del sitio web, asociada a la idea de un aumento de tráfico. Aunque esta inversión se considera necesaria, se aplazó debido a la carencia de recursos; no obstante, se debe retomar, pero esencialmente en posicionamiento del sitio web en el motor de búsqueda Google, así como en la red social Facebook. Esta inversión aún está en proceso, pero se detonará en la medida en que *“Tolucos.Com”* genere sus propios ingresos a partir de publicidad, asesoría y organización de cursos y talleres.

La cadena de valor de "Tolucos.Com" se conforma de la producción de contenidos informativos, análisis y reseñas, su transformación y edición para ser presentados en la plataforma web, que con el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, además de herramientas multimediáticas, se ofrezca a través de un sitio de internet a una audiencia interesada en conciertos, teatro, música, turismo y gastronomía. Además, la distribución y recomendación de contenidos utiliza las redes sociales Facebook y Twitter. Simultáneamente, se produce la búsqueda de financiamiento.

Tabla 3: Cadena de valor de "Tolucos.Com"



Esta cadena establece que el elemento sustantivo de producción de valor para el sitio web en la producción de contenidos, de donde se genera la interacción con la audiencia y el interés de los anunciantes. Pero la correcta evaluación, mediante el uso de las herramientas de métrica de tráfico, como Google Analytics, que revisan tasa de rebote, tiempo de permanencia,

así como el origen de los usuarios y su destino de salida, resultan básicos para concentrar esfuerzos en aquellas publicaciones que generen mejores números. Además, el uso de las redes sociales como mecanismo de distribución y creación de comunidad son también esenciales para originar valor.

De acuerdo con el programa de análisis de visitas Google Analytics, desde la puesta en operación del sitio web *“Tolucos.Com”* en febrero de 2015, ha recibido la visita de 38 mil 771 usuarios, que han revisado un promedio de 1.34 páginas; las cifras también indican que el tiempo de permanencia es casi de un minuto por visitante en promedio. Un dato relevante es que 8 de cada 10 sesiones corresponden a usuarios de algún punto de la República Mexicana, pero una cifra más importante la señala el hecho de que el sitio web atiende a la población de las áreas geográficas a la que está dirigido: un 87.56 por ciento del total de los usuarios mexicanos corresponden al estado de México, con 23 mil sesiones registradas. En particular, los usuarios de la ciudad de Toluca suman 20 mil 788, lo que indica que una proporción significativa del tráfico de usuarios corresponde al mercado al que *“Tolucos.Com”* está dirigido.

Como dato adicional, las cifras de Google Analytics indican que 2 de cada 3 usuarios que interacciona con el sitio de internet se encuentran en edades de 18 a 34 años.

Una muestra de que *“Tolucos.Com”* tiene el potencial para detonar una comunidad y ofrecer un servicio a la zona geográfica a la que se dirige, es el hecho de que el contenido con mayor número de visitas (un total de 14 mil 705 vistas) se titula *“20 lugares que no te debes perder en Toluca”*.

Otro dato de relevancia indica que casi el 50 por ciento de los visitantes llegan a *“Tolucos.Com”* a través de motores de búsqueda y casi un 25 por ciento ha seguido un enlace compartido en redes sociales.

3.3.3 Operación financiera

En materia publicitaria, los principales formatos y precios mensuales de banners se fijaron inicialmente de la siguiente manera:

Leaderboard, 728 x 90: \$15,000.00

Box, 300 x 250: \$8,000.00

Fullbanner, 468 x 60: \$10,000.00

Box, 250 x 250: \$6,500.00

Footbanner, 728 x 90: \$10,000.00

Half banner, 234 x 60: \$5,000.00

El precio de contenido patrocinado por única vez es de \$1,500.00, mientras que un paquete mensual asciende a \$10,000.00, aplicando un descuento en contrataciones de más de seis meses. Los precios se fijaron en función del mercado, es decir, de referencias de portales periodísticos del Valle de Toluca y las tarifas que ofrecen a sus anunciantes.

Este planteamiento inicial se revisó en la medida en que los eventuales anunciantes cuestionaron el monto, dado el incipiente desarrollo del sitio web. Se optó entonces por reducir a la mitad las cantidades, aunque los anuncios han sido esporádicos y en campañas específicas, de modo que por ahora el sitio web se sostiene de aportaciones de capital.

El sitio web se solventa en la actualidad con recursos propios, pero es necesario que alcance la auto sustentabilidad en un periodo máximo de un año, amortizando las inversiones en alojamiento, nombre de dominio, plantilla y herramientas de trabajo, además de las necesarias inversiones revisadas con el equipo de trabajo.

Las primeras inversiones, hechas en febrero de 2015, significaron la compra de los dominios, que significó una inversión de mil 423.96 pesos; la renta del alojamiento en el servicio GoDaddy, que en un primer año implicó la inversión de 465.33 pesos; el pago de una plantilla para el diseño, cuyo costo fue de mil 875 pesos, y una inversión única de 2 mil pesos para la modificación de la plantilla para que su mayoría de enlaces, menús y funciones aparecieran en español, traducidas del inglés original. En total, la inversión inicial fue de 5 mil 764.19 pesos. Así, el sitio "*Tolucos.Com*" estuvo operativo a partir de marzo de 2015.

La meta inicial fue mediante una combinación de venta de publicidad en banners y publicidad nativa en contenido de marketing, el sitio web generara ingresos estables a partir del mes de septiembre de 2015. Tras su puesta en operación, el gasto principal del sitio web son los honorarios de los integrantes del equipo que suman 15 mil pesos mensuales.

A pesar de que el sitio web mantiene anuncios sindicados, mediante Google, que generan un ingreso reducido, la meta mínima mensual de ventas o ingresos es el equivalente a los honorarios de los colaboradores.

3.3.4 Gestión de personal

La tendencia en las empresas periodísticas digitales es mantenerse esbeltas, en la medida en que no se requiere de las redacciones voluminosas propias de los medios tradicionales.

En este sentido, “*Tolucos.Com*” se plantea mantenerse como una organización ligera, aunque sí se prevé la contratación de servicios profesionales de mantenimiento y diseño web, pero en calidad de asesores externos con el fin de no engrosar la organización ni acumular gastos fijos. Se trataría de trabajos o tareas específicas que requieran una intervención más profunda en los códigos de programación del sitio web o en especificaciones de apariencia o diseño que demanden conocimientos y habilidades especializados.

En cambio, sí se planea un ajuste en los salarios (ver Anexo 3) de modo que una mayor retribución económica traiga un mayor grado de compromiso y entrega, y estos se expresen en una mayor calidad de los contenidos, acuciosidad en el cumplimiento de las normas internas de redacción y presentación de contenidos, así como en la disponibilidad de contenidos originales, con mejores condiciones y producción.

La estructura organizacional de “*Tolucos.Com*” es simple y esbelta, acorde con las tendencias actuales en los medios de comunicación digitales. Se conforma de periodistas y comunicólogos, preferentemente titulados, sin importar la edad; son extrovertidos, empáticos y orientados a satisfacer las necesidades de la audiencia, son capaces de colocarse en la posición de los usuarios típicos para crear contenidos que cumplan con las características que éstos demandan. Se compone de las siguientes funciones:

Dirección: administra, gestiona y coordina los recursos humanos y materiales. Busca financiamiento para el sitio web, ya sea mediante ventas de espacios publicitarios, contenido de marketing o herramientas como publicidad contextual, además de explorar otras posibilidades. Crea contenidos. Supervisa la operatividad editorial y tecnológica del sitio web.

Redacción: administra los contenidos directamente en el sistema de gestión del sitio web, busca contenidos interesantes, los transforma, agrega valor, publica y distribuye. Crea contenidos mediante técnicas periodísticas.

Investigación: genera contenidos mediante técnicas periodísticas, investiga, da cobertura a actividades programadas para contarlas mediante los géneros periodísticos, hace entrevistas, aporta una agenda temática y hace fotografías y videos.

El portal se actualiza diariamente, por lo que no se prevén ajustes de personal: el sitio web opera sin contratiempos y sólo demanda una planeación y organización más adecuada para producir contenidos mediante una agenda detallada y eficaz.

Enseguida, se presenta el organigrama con sus funciones y un organigrama con sus responsables.

Tabla 4: Organigrama y funciones de "Tolucos.Com"



Tabla 5: Organigrama de "Toluco.Com" y responsables



Destaca el hecho de que en este último organigrama aparece un área Staff, cuya labor es de asesoría externa, por lo que no forma parte del equipo forma que desarrolla y opera el sitio. La labor de este Staff es administrativa, contable, fiscal y en casos excepcionales operativa.

En esta línea, se definen políticas para los procesos de gestión de recursos humanos, a partir de lo que establece Fernando Arias (2006).

1. Selección:

A) Buscar entre los integrantes de la organización a quien pueda ocupar una vacante, de modo que se le promueva o se haga un cambio de funciones y actividades.

B) Contar con perfiles actualizados de cada puesto o función.

C) Tener un archivo de talentos que puedan ocupar un cargo.

D) Acudir a las instituciones de educación superior que tengan programas de estudio afines al proyecto, con la finalidad de identificar talentos y personal con las características para conformar equipos de trabajo.

E) Dar a conocer la existencia de vacantes a los integrantes de la organización, a fin de identificar posibles candidatos.

F) Que el candidato o candidata sea afín a la ideología y orientación de la organización.

G) Que sea posible comprobar, en una entrevista y prueba, las habilidades del candidato para el puesto o funciones requeridas.

2. Organización:

A) Mantener como documentos públicos la Visión, Misión y Objetivos de la organización, de modo que todos sus integrantes desarrollen sus actividades orientados al logro de la filosofía empresarial.

B) Conducir a la organización a la creación de contenidos de interés y trascendencia, que permitan que el proyecto adquiera relevancia y logre sus objetivos organizacionales y económicos.

C) Sostener reuniones periódicas con la finalidad de revisar avances, corregir desviaciones, plantear nuevas metas de corto plazo y solucionar conflictos.

D) Mantener una comunicación adecuada, sencilla y directa con los integrantes de la organización.

3. Capacitación:

A) Tener un programa de formación continua, con expertos externos, que tenga como punto de partidas las carencias detectadas por los propios integrantes de la organización.

B) Elaborar programas cortos de capacitación interna, que permitan eficientar el trabajo, así como inducir rápida y eficazmente a los nuevos talentos.

C) Contar con material digital e impreso sobre Visión, Misión y Objetivos para los procesos de inducción.

D) Observar cotidianamente el desempeño del personal, de modo que sea posible detectar las necesidades de capacitación.

4. Motivación:

A) Establecer un programa de estímulos, tanto personales como económicos, para quienes hagan aportaciones significativas al logro de los objetivos empresariales. Estas aportaciones tienen que ver con la generación de productos periodísticos de calidad, como de un nexo constante con los intereses de las audiencias.

B) Promover al personal que se distinga por su liderazgo y trabajo en equipo a mayores responsabilidades.

C) Generar un ambiente de trabajo adecuado, donde haya una perspectiva de crecimiento personal y profesional, además de un clima laboral positivo.

5. Remuneración:

A) Establecer sueldos, salarios y honorarios remuneradores, que permitan que el personal se concentre totalmente en sus actividades y rinda los resultados esperados.

B) Mantener un tabulador salarial que sea conocido por toda la organización, de modo que la transparencia sea un elemento de convivencia positiva.

C) Los estímulos económicos se entregan mediante una evaluación del desempeño que al igual que el tabulador, son públicos para la organización.

D) La remuneración de colaboradores externos no podrá ser superior al de los integrantes de los equipos de trabajo.

6. Evaluación:

A) Establecer modelos de calificación, claros y sencillos, que permitan valorar el trabajo personal, de los equipos, así como su aportación a los objetivos de la organización.

B) Determinar los resultados posteriores a los programas de capacitación en cada uno de los participantes.

C) Elaborar una matriz que permita calcular el uso de distintos géneros y formatos periodísticos, con el fin de determinar la variedad de los contenidos.

D) Desarrollar un sistema de autocalificación, aplicable durante las reuniones de trabajo.

7. Comunicación:

A) Designar canales claros de intercambio de ideas, mensajes personales, documentos formales y avisos oficiales.

B) Estimular las sugerencias informales, así como los comentarios hacia el liderazgo de la organización, en un clima de confianza y respeto.

C) Crear un canal específico para recibir quejas, así como definir plazos específicos para responder.

D) Difundir los logros obtenidos por la organización, así como la identidad de quienes colaboraron para su consecución.

E) Procurar la participación de los integrantes de la organización en la definición de metas de corto y mediano plazo.

F) Mantener un clima organizacional que aliente la comunicación informal.

8. Sanciones:

A) Mantener una actitud contraria a la filosofía organizacional puede ser motivo de sanción, que puede ir desde la suspensión hasta la rescisión contractual.

B) Las ausencias laborales son castigadas con la deducción salarial que corresponda a la ausencia.

C) Los conflictos se resuelven mediante un proceso de comunicación, identificación del problema y toma de decisiones, de los que es posible que haya una sanción.

D) Si producto de una evaluación se identifica una actitud negativa, se procederá a una amonestación verbal. Si la conducta permanece, procederá una suspensión, y si existe reiteración, se rescindirá la relación laboral o profesional.

E) El abandono o incumplimiento de funciones y actividades es merecedor de una sanción económica, equivalente al monto del trabajo incumplido.

9. Conducción de equipo de trabajo:

A) Ser capaz de adaptar a la organización al momento o a las circunstancias que imperan en el mercado.

B) Desarrollar un proceso de gestión, administración y operación de los recursos humanos que sea incluyente y participativo.

C) El liderazgo no es una posición de poder, sino de colaboración. Requiere comunicación fluida y efectiva.

D) Se ejerce un liderazgo inspirador e influyente, que resuelve problemas e introduce cambios positivos.

E) La organización es una unidad social, viva y cambiante, para la que se ejerce una guía sólida, preparada, y con características personales como la comprensión de las condiciones y limitaciones del personal y el grupo, así como una robusta convicción de su cultura organizacional.

F) Hacer de los integrantes de la organización agentes activos y proactivos, cuyas habilidades físicas e intelectuales, así como sus conocimientos, estén al servicio del conjunto.

G) El líder es motivo y motor del trabajo cotidiano, de un modo tal que contagie a la organización, la involucre en los cambios deseados y la aliente a ser, por sí misma, en la fuente de los procesos de transformación y adaptación a las nuevas realidades.

H) El liderazgo comprende el cambio cultural y la evolución de los medios de comunicación, el soporte internet, así como sus ventajas, de las que imbuye a su organización.

I) El líder se compromete con la filosofía empresarial, la Visión, Misión y Objetivos, con lo que enfoca al personal a que se sientan orgullosos, motivados y orientados al cambio y la innovación.

Tabla 6: Roles y funciones en "Tolucos.Com"

Funciones de trabajo:	
Rol	Funciones
Editor web	<p>Recibe contenidos de periodistas y redactores. Revisa, contextualiza y jerarquiza la información. Trabaja con periodistas de otros soportes para darle peso específico a la información de última hora. Auxilia a colaboradores y bloggers de los medios. Entiende las nuevas narrativas y las aprovecha para generar atención y tráfico. Se encarga de que los contenidos cumplan con estándares de calidad y cantidad. Orienta los recursos a la cobertura de temas de mayor interés. Colabora con moderadores y analistas para conocer datos de tráfico e interés de los usuarios.</p>
Editor de portada	<p>Actualiza la página principal. Revisa las notas de la portada y sus enlaces. Selecciona las noticias para la página principal. Equilibra los contenidos en la página principal. Monitorea y vigila el desempeño de la página principal.</p>
Periodista convergente	<p>Crea contenidos periodísticos adaptados a cada canal: es capaz de redactar, tomar fotografía, hacer videos e incluso actualizar una página web o una cuenta de redes sociales a distancia. Aporta sus conocimientos tecnológicos y de herramientas web para crear historias. Es una especie de hombre orquesta.</p>
Periodista programador	<p>Tiene conocimientos de programación de cómputo que utiliza para la creación de historias en forma de infografías o videos. Construye páginas en las que aprovecha sus conocimientos de programación para generar contenidos multimedia. Colabora con otros periodistas para diseñar la forma de contar historias relevantes.</p>

Funciones de trabajo:	
Rol	Funciones
Community manager	<p>Monitorea la comunidad y la modera. Analiza los temas con mayores repercusiones y retroalimenta a la redacción. Ayuda a los periodistas a comprender la importancia del canal digital y las redes sociales. Alerta sobre temas emergentes en la conversación de las redes sociales. Promueve la interactividad.</p>
Analista	<p>Vigila los datos que proceden del uso del sitio web. Conoce los hábitos y la demanda de los usuarios. Aporta información para que las áreas editoriales y periodísticas incorporen a sus agendas temas y contenidos. Revisa datos de competidores. Tiene bien asimilado que la audiencia manda.</p>
Productor de videos	<p>Crea contenidos periodísticos en video. Forma parte del equipo de gestión de nuevas fórmulas o nuevas narrativas periodísticas. Es un técnico especialista.</p>
Redactor web	<p>Crea contenidos periodísticos adaptados al canal. Revisa la competencia para captar temas y noticias. Monitorea otros medios para obtener información que pueda convertir en un contenido digital. Examina otros soportes del mismo medio (si los hay) para aprovechar información que no ha sido publicada en internet. Comprende la importancia de las noticias de última hora. Documenta noticias. Genera información exclusiva para el digital. Puede estar especializado en algunos temas.</p>

Se han señalado ya las políticas para los procesos de gestión de recursos humanos en materia de 1. Selección, 2. Organización, 3. Capacitación, 4. Motivación, 5. Remuneración, 6. Evaluación, 7. Comunicación, 8. Sanciones, y 9. Conducción de equipo de trabajo.

En el siguiente cuadro se relaciona cada política con sus plazos, responsables y forma de evaluación: las políticas se identifican por su número y sigla; por ejemplo, la política “Mantener como documentos públicos la Visión, Misión y Objetivos de la organización, de modo que todos sus integrantes desarrollen sus actividades orientados al logro de la filosofía

empresarial” se identifica como 2A, al corresponder al apartado 2, Organización y ser la primera de este apartado.

Tabla 7: Identificación de políticas de recursos humanos en "Tolucos.Com"

Política	Plazo	Responsable	Forma de evaluación
1A	Permanente	Dirección	Mediante reunión del equipo de trabajo que confirme su práctica.
1B	Permanente	Dirección	Corroborar existencia de documento.
1C	Semestral	Dirección	Control de expedientes y comprobación semestral de disponibilidad.
1D	Semestral	Editor web	Documentos probatorios de reuniones y perfiles de los talentos.
1E	Permanente	Dirección	Memorándum interno relativo a la existencia de vacantes.
1F	Permanente	Dirección	Entrevista y cuestionario a candidatos.
1G	Permanente	Dirección	Entrevista y cuestionario a candidatos.
2A	Permanente	Dirección	Publicación de documentos en sitio web. Documentos entregados y a disposición del personal.
2B	Permanente	Editor web Editor de portada	Publicación de contenidos y evaluación mediante encuestas a los usuarios.
2C	Permanente	Dirección	Actas de reuniones.
2D	Permanente	Dirección Editor web	Actas de reuniones.
3A	Semestral	Dirección Editor web	Programa semestral de cursos de capacitación.
3B	Trimestral	Dirección Editor web	Existencia de programas y aplicación mensual.
3C	Permanente	Dirección	Publicación de documentos en sitio web. Documentos entregados y a disposición del personal.
3D	Semanal	Dirección Editor web	Reportes semanales

Política	Plazo	Responsable	Forma de evaluación
4A	Mensual	Dirección	Comprobación de existencia de programa de motivación.
4B	Permanente	Dirección	Actas de reuniones.
4C	Permanente	Dirección Redacción Investigación Programación	Actas de reuniones.
5A	Anual	Dirección	Tabulador salarial
5B	Anual	Dirección	Tabulador salarial
5C	Semestral	Dirección	Programa de motivación.
5D	Anual	Dirección	Tabulador salarial
6A	Semestral	Dirección	Actas de reuniones y matrices de evaluación.
6B	Mensual	Dirección Editor web	Reportes mensuales.
6C	Semanal	Dirección Editor web	Matriz de cálculo que clasifique la tipología de cada contenido y que se entrega de manera semanal.
6D	Mensual	Dirección Redacción Investigación Programación	Formato de autoevaluación asentado en actas de reuniones.
7A	Semestral	Dirección Redacción Investigación Programación	Memorándum interno y existencia de buzones.
7B	Semanal	Dirección Redacción Investigación Programación	Reportes semanales.
7C	Anual	Dirección	Memorándum interno y existencia de buzones.
7D	Mensual	Dirección	Comunicados internos.
7E	Mensual	Dirección	Reportes mensuales y actas de reuniones.
7F	Anual	Dirección	Reportes mensuales.
8A	Permanente	Dirección	Reportes semanales.

Política	Plazo	Responsable	Forma de evaluación
8B	Quincenal	Dirección	Reportes quincenales de asistencia y cumplimiento.
8C	Permanente	Dirección Redacción Investigación Programación	Actas de reuniones.
8D	Permanente	Dirección Redacción Investigación Programación	Actas de reuniones.
8E	Quincenal	Dirección	Reportes quincenales de asistencia y cumplimiento.
9 (Todas)	Permanente	Dirección Redacción Investigación Programación	Actas de reuniones y matrices de evaluación.

3.3.5 Plan estratégico de trabajo

En “*Tolucos.Com*” existe una clara y transparente filosofía empresarial, que empata con la idea de que los medios de comunicación son un servicio al público, pero que no por ello deben renunciar a generar ganancias lícitas.

Ser parte de una empresa informativa implica ser coherente con sus intereses ideológicos. De ahí que en todos los procesos relacionados con la gestión y administración de recursos humanos, en la selección, organización, capacitación, motivación, remuneración, evaluación y comunicación con el personal, se han definido una serie de políticas.

A partir de esos valores, explícitos y públicos, es que ante cualquier conflicto o incidente, interno o externo, la organización retoma su esencia, plasmada en sus documentos básicos, incluyendo un código de ética, y el periodista contribuye así al cumplimiento de las metas empresariales.

El plan estratégico se desarrolla cotidianamente y destacan los siguientes resultados y metas:

Selección:

La definición de los perfiles que ocupan los espacios de trabajo se cumplió a partir de la búsqueda, entre los integrantes de la organización noticiosa de la que depende el sitio web,

tal y como lo indica la política 1A: “Buscar entre los integrantes de la organización a quien pueda ocupar una vacante, de modo que se le promueva o se haga un cambio de funciones y actividades”.

En este momento, se cuenta con los perfiles actualizados de cada puesto o función, además de que existe un archivo de talentos.

A partir de la definición de las políticas de trabajo, se estableció comunicación informal con las instituciones de educación superior, a través de catedráticos y estudiantes, con la finalidad de identificar talentos y personal con las características para conformar equipos de trabajo. Un resultado ha sido la incorporación, mediante el programa de Servicio Social, de un estudiante al área de Investigación como periodista convergente, es decir, un profesional de tiempo parcial que crea contenidos periodísticos adaptados a cada canal: es capaz de redactar, tomar fotografía y hacer videos; además, aporta sus conocimientos tecnológicos y de herramientas web para crear historias.

Esta incorporación pasó por la entrevista marcada en la política 1G: “Que sea posible comprobar, en una entrevista y prueba, las habilidades del candidato para el puesto o funciones requeridas”.

Organización:

Además de la publicación de los documentos básicos, se han entregado copias a los integrantes de la organización para que queden claras la Visión, Misión y Objetivos de “*Tolucos.Com*”.

De conformidad con la política 2C, “Sostener reuniones periódicas con la finalidad de revisar avances, corregir desviaciones, plantear nuevas metas de corto plazo y solucionar conflictos”, durante el cierre del mes de octubre se sostuvo una reunión con el área de Investigación, a fin de revisar avances, encauzar el trabajo en marcha y plantear nuevas metas de corto plazo.

En este periodo no fue necesario solucionar conflictos, gracias a la comunicación sencilla y directa con el equipo de trabajo.

Capacitación:

Se encuentra en proceso de elaboración un programa de formación continua, que incluya cursos en línea, para que a lo largo del primer semestre del 2016 quede definidos un calendario.

Entre tanto, se elabora el material digital e impreso sobre Visión, Misión y Objetivos para los procesos de inducción de personal.

Motivación:

Se estableció como una primera medida de un programa de estímulos, que los contenidos con mayor visibilidad e interacción de los usuarios recibirán un premio económico que estará vigente a partir del mes de noviembre. El premio será por el equivalente a 20 por ciento de los honorarios o salario nominal del integrante del equipo de trabajo que se destaque por su aportación significativa al logro del objetivos empresarial, especialmente a través de la generación de productos periodísticos de calidad

Remuneración:

En materia de pago de sueldos, salarios y honorarios, se ha establecido ya un tabulador salarial que será conocido por toda la organización, como un elemento de transparencia, al cierre del año. Se tratará de un componente de un informe anual de resultados que pretende desarrollar la dirección.

Evaluación:

Se encuentran en proceso de diseño y definición los modelos de calificación que permitan valorar el trabajo personal, así como su aportación a los objetivos de la organización.

Uno que ya se puso en marcha durante noviembre será el relativo al programa de estímulos: es un modelo sencillo, pues se trata de premiar al autor del contenido con mayor número de visitas en el sitio web, lo que se define a partir de la revisión de las herramientas Analytics de Google y Estadísticas de JetPack de Wordpress. Se considera además un premio al contenido con mayor repercusión en las redes sociales, lo que se define también a partir de la analítica de datos de Facebook y Twitter.

Comunicación:

Se ha establecido ya como una política de trabajo, la comunicación diaria a través de dos canales de intercambio de ideas, mensajes personales, documentos formales, avisos oficiales y quejas: correo electrónico y WhatsApp.

A través de estas vías se estimulan las sugerencias informales, así como los comentarios hacia el liderazgo de la organización, en un clima de confianza y respeto.

Así, se procurar la participación de los integrantes de la organización en la planeación cotidiana, pero también en la definición de metas de corto y mediano plazo, lo que permite

mantener un clima organizacional positivo.

Sanciones:

Hasta ahora no ha habido necesidad de aplicar sanciones. No obstante, sí se ha requerido una comunicación constante para que se de cumplimiento a la entrega de contenidos, dado que se ha definido que el liderazgo en la organización no es una posición de poder, sino de colaboración.

“*Tolucos.Com*” marcha en este momento sin tropiezos, a excepción del servicio de alojamiento que ha registrado desconexiones y dificultades en la actualización y administración de contenidos, aunque sin interrumpir del todo la marcha o consulta del sitio web.

De ahí que una decisión tomada es migrar hacia otro servicio de alojamiento, con mayor potencia, estabilidad y prestaciones. Esto significará una inversión extraordinaria, que se prevé que se pueda realizar a mediados del mes de mayo, cuando haya disponibilidad de recursos extraordinarios, y cuando además coincida con un volumen menor de visitas de carácter estacional, debido al cierre de los periodos escolares, que significará que la migración en términos técnicos no genere complicaciones para los usuarios.

3.3.6 Operación del sitio web

Hasta 2016, el sitio web ha pasado por varios procesos para que su operación se mantenga de forma continua. El arranque ocurrió a principios de 2014, en la parte relativa al análisis del entorno, así como los cálculos de costos de presupuestos para su operación, pasando por la elección del alojamiento, así como del software y la apariencia gráfica, hasta llegar a su actualización constante, que se mantiene desde febrero de 2015, incluyendo un periodo de planeación y prueba piloto.

En la siguiente gráfica se observan los distintos periodos, procesos y pasos por los que ha atravesado “*Tolucos.Com*”, que se muestran en color rojo. A algunos procesos continuos, como el caso de la planeación estratégica, les sigue una barra verde que indica que se prolongan en el tiempo, de acuerdo con las necesidades del sitio web.

Tabla 8: Cronograma de operación de "Tolucos.Com"



En términos de organización, administración y legal, no existen en este momento medidas para mejorar el trabajo que ya se encuentra en marcha. No obstante, se da por hecho que los procesos relativos a los sitios periodísticos en internet requieren de una actualización y atención permanente, tanto en materia tecnológica como de tendencias, lo que normalmente requiere una toma de decisiones inmediata y algunas veces ajena a lo planeado. Desde la Dirección General existe la idea de que "Tolucos.Com" funciona como una *lean startup* (Breiner, 2011), con la cualidad de "pivotar" y modificarse cuando sea necesario.

4. Informe de resultados y plan de mejora del medio

El conocimiento de la conducta y prácticas de los usuarios de internet va más allá de la consulta de estadísticas, encuestas o tendencias procedentes de estudios generales. Cada audiencia, cada nicho, cada usuario, tiene características propias y comportamientos diferenciados, lo que requiere el uso de diferentes herramientas para aproximarse a las razones y motivos por los cuales visitan un sitio web, qué experiencias y contenidos buscan y que hace exitoso a ese sitio web frente a cada usuario. Una clave es el uso de aplicaciones o herramientas para el monitoreo y análisis, para potenciar los datos que se pueden obtener de la actividad de los usuarios, así como del compromiso del usuario a partir de los distintos canales de difusión, así como el papel que juegan las redes sociales.

Escuchar atentamente a las redes sociales es una de las labores fundamentales para los medios de comunicación, marcas u organizaciones que las utilizan como medio para acercarse a una comunidad, formar parte de ella y llegar a ser un elemento sustantivo en la convivencia y comunicación de esa comunidad.

Lo que se “escucha” en los canales de difusión, la información que se obtiene, puede ser sistematizada y potenciado con buenas herramientas de estudio.

4.1 Informe de resultados

El sitio web “*Tolucos.Com*” arrancó sus actividades a partir del mes de febrero de 2015, pero fue a partir del 1 de marzo de ese año que inició un monitoreo del flujo de usuarios, así como de su interactividad con el sitio web y sus cuentas en las redes sociales de mayor penetración en México, Facebook y Twitter.

Además de las herramientas nativas de análisis de Facebook, Twitter y WordPress, el Sistema de Gestión de Contenido usado para administrar el sitio web, que proveen suficiente información sobre el comportamiento de los usuarios y su reacción frente a los contenidos publicados, pero es necesario utilizar herramientas independientes de monitoreo y seguimiento que permitan contrastar o confirmar los datos. De este modo se tienen tres herramientas, a las que se agregarían las siguientes:

1. Google Analytics: permite medir el tráfico que llega el sitio web, indica las sesiones por fuentes de tráfico, las tasas de rebote, duración de las visitas, contenidos visitados, así

como cifras de visitantes únicos, orígenes geográficos, tipos de dispositivos, idioma y navegadores.

2. HootSuite: además de que permite la administración de varias cuentas en varias redes sociales y con distintos administradores. HootSuite ofrece estadísticas con un informe que la propia herramienta provee, de modo que es posible darle seguimiento a temas o publicaciones específicas.

Originalmente se decidió el uso de TweetReach, una herramienta que permite darle seguimiento a los tweets mediante datos acerca de la actividad de una cuenta, las publicaciones más relevantes, la interactividad y los usuarios implicados en la conversación, así como el impacto real, además de permitir el conocimiento correctamente de los seguidores con más influencia para cumplir con el objetivo de compartir y promover el contenido. Esta herramienta se desechó como parte elemental del monitoreo, dado que HootSuite permite una revisión completa, aunque se mantiene como un instrumento que puede proporcionar datos adicionales cuando sean requeridos.

La revisión, monitoreo y toma de decisiones a partir de los datos de tráfico y comportamiento de los usuarios, es simultáneo a la operación de *“Tolucos.Com”*, por lo que la existencia de un marco técnico y teórico sobre el portal genera mejores condiciones para la operación del sitio web y al mismo tiempo para su futuro, en la medida en que conduce a la creación de herramientas para la creación de contenidos, así como de guías de gestión de recursos humanos, administración, uso de redes sociales, estrategias de mercadeo y los deberes legales.

Se trata de un proceso continuo de aprendizaje, que acompañado de la mencionada planeación, lleva a encontrar soluciones, pero también la certidumbre de que existen carencias y la necesidad de reaprender constantemente las formas de hacer periodismo que resulten efectivas para la elaboración contenidos y que estos a su vez sean de interés para las audiencias.

De manera particular, la necesidad de alimentar cotidianamente el portal *“Tolucos.Com”* de contenidos es esencial para cumplir con el compromiso de mantener la información actualizada, de modo que siempre existan piezas periodísticas para su publicación, que es el punto de partida de un servicio de información como el que se ofrece. Una vez que se lanza un sitio web, se convierte en una responsabilidad la actualización

constante, si es que se desea que el tráfico crezca paulatinamente y en esa misma medida se convierta verdaderamente en un emprendimiento con vistas a gestar una empresa en todas regla.

Una enseñanza fundamental es que a pesar de que la creación y operación cotidiana de un sitio web se ha vuelto más accesible, demanda más recursos técnicos, humanos y creativos de lo que se planea. Esencialmente, se trata de un alojamiento más robusto, personal especializado en programación y diseño, así como un grupo más numerosos de colaboradores. Eso lleva a pensar en que en todos los casos es necesario tener un plan de contingencias, así como tener una correcta identificación de las habilidades y capacidades con las que se cuenta, así como de las carencias, de modo que se aprovechen las primeras y se resuelvan las insuficiencias.

En el periodismo digital es una realidad que un contenido original, atractivo y de calidad resulta sustantivo para que un sitio web obtenga resultados, pero también que las herramientas periodísticas deben ser complementadas por instrumentos de planeación y administración para garantizar una plataforma de arranque sólida y una estructura para persistir.

La analítica de datos muestra que el sitio web registra una tendencia positiva de crecimiento que, aunque es reducida, confirma el interés en la temática elegida. Además, señala de manera clara que el tráfico proviene de la zona geográfica a la que pertenece la comunidad elegida para dar un servicio de información especializada.

Desde su puesta en operación, el sitio web se ha mantenido actualizado, con al menos una actualización diaria, con contenidos originales, que den un valor único al sitio web. Al 10 de mayo de 2016, se trata de 405 actualizaciones con distintos tipos de contenidos, privilegiando los relativos a las alternativas de ocio y entretenimiento, con un promedio de 115 visitas diarias, según las cifras procedentes de las estadísticas proveídas por Analytics de Google. Se trata de una cifra modesta, pero que ha significado un crecimiento constante a lo largo de más de un año de actividad.

Las cifras de Analytics indican un incipiente compromiso de los usuarios, puesto que cada sesión significa un promedio de consulta de 1.34 páginas, además de que pasan casi un minuto en el sitio web antes de abandonar "*Tolucos.Com*". No obstante, es necesario trabajar

en la reducción de la tasa de rebote que es muy alta, equivalente al 83 por ciento de los usuarios. 1 de cada 10 usuarios es frecuente visitante del sitio web.

Otro de los dato interesantes es que durante el mes de octubre —en este caso de 2015—, cuando se registra la mayor cantidad de actividades artísticas y culturales en la región, producto de la celebración del Festival del Alfeñique, en Toluca, y del festival Quimera, en Metepec, se logró una alta tasa de visitas: mientras en septiembre se registraron mil 816 visitas, durante octubre la cifra alcanzó las 7 mil 546.

El pico más elevando de visitas se registró el 4 de febrero, con la visita de 5 mil 401 usuarios, relacionado con la publicación de un contenido, al estilo de listado, con el título “20 lugares que no te debes perder en Toluca”, elaborado por un grupo de estudiantes de la Universidad Autónoma del Estado de México. Ese contenido por sí solo ha registrado 15 mil 249 páginas vistas, aunque con una tasa de rebote de 91 por ciento.

Tabla 9: Contenido de "Tolucos.Com" con más visitas



Al margen de los picos estacionales y por la publicación de determinados contenidos, existe un crecimiento a un ritmo lento pero constante:

Tabla 10: Cifra de visitas a "Tolucos.Com" según Google Analytics

Visitas al sitio web "Tolucos.Com"		
Mes	Visitas	Páginas vistas

Visitas al sitio web "Tolucos.Com"		
Mes	Visitas	Páginas vistas
Marzo 2015	1293	2447
Abril 2015	1219	2176
Mayo 2015	1265	1993
Junio 2015	1373	2074
Julio 2015	1945	2540
Agosto 2015	2649	3799
Septiembre 2015	6326	9125
Octubre 2015	7546	10576
Noviembre 2015	1817	2257
Diciembre 2015	1738	2418
Enero 2016	2104	2759
Febrero 2016	14781	16730
Marzo 2016	2239	2896
Abril 2016	3046	4202
Total	49341	65992

En el periodo anual comprendido entre marzo de 2015 a marzo de 2016, el crecimiento ha sido de 173 por ciento en la cifra de usuarios o visitas. En lo que corresponde a la cifra de páginas vistas, el crecimiento ha sido semejante, pues arroja una cifra de 171 por ciento. Descontando los picos estacionales, así como contenidos que han atraído a un cierto grupo, se ha registrado un aumento que puede evaluarse de manera positiva. No obstante, es necesario generar una estrategia de mejora de los contenidos, que se traduzca en una menor tasa de rebote, así como una que se enfoque en el aprovechamiento de los picos estacionales de usuarios, así como en los contenidos específicos que producen más visitas.

Tabla 11: Origen geográfico de visitantes de "Tolucos.Com" según Google Analytics

1.	Toluca	23.440	46,79 %
2.	Mexico City	11.024	22,01 %
3.	(not set)	4.718	9,42 %
4.	Torreon	1.445	2,88 %
5.	Ocoyoacac	443	0,88 %
6.	New Delhi	368	0,73 %
7.	Cuautitlan Izcalli	236	0,47 %
8.	Guadalajara	210	0,42 %
9.	Merida	192	0,38 %
10.	New York	189	0,38 %

Un dato positivo es el hecho de que el origen geográfico de casi la mitad de los usuarios corresponde a direcciones IP de Toluca; en segundo sitio se coloca la cercana Ciudad de México.

En lo relativo a las redes sociales, el crecimiento como canales de comunicación ha sido más lento. En la red social Facebook se han conseguido apenas 72 seguidores, mientras que en Twitter la cifra es de apenas 59. Se trata de datos muy pobres frente al flujo de usuarios que se registra el sitio web. Pese a que el crecimiento ha sido “orgánico”, es evidente que se requiere formular una estrategia de mayor dinamismo en las redes sociales y equilibrar las labores que hasta ahora se han concentrado en la elaboración de contenidos.

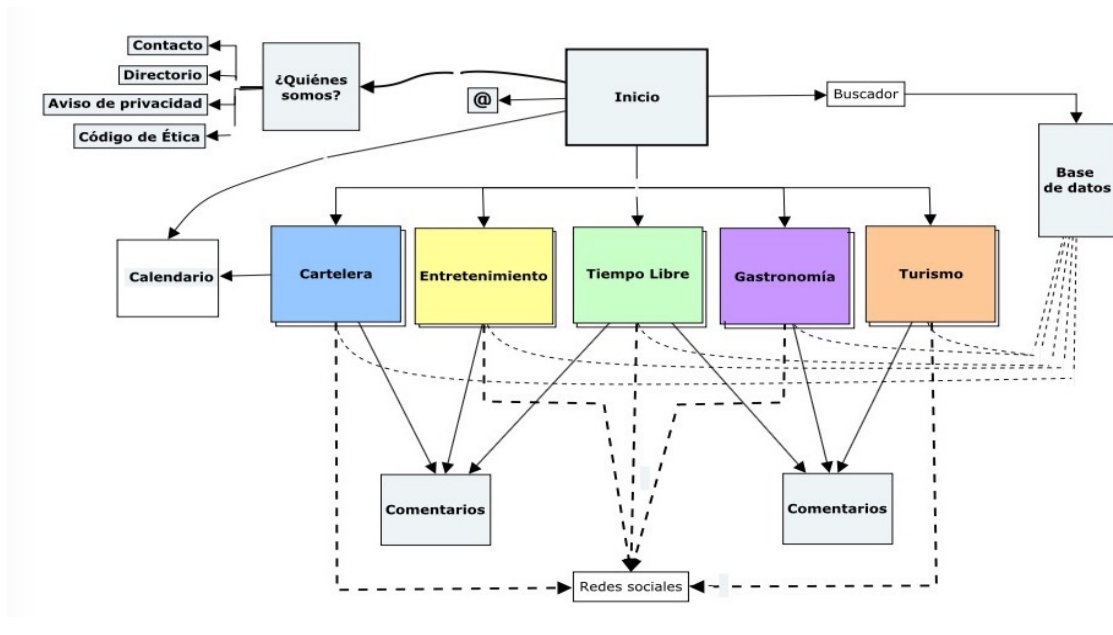
4.2 Usabilidad

La estructura del sitio web “Tolucos.Com” incluye desde la página de inicio los elementos de interactividad con el usuario que permitan la conformación de una comunidad, como el buscador, los enlaces a redes sociales, así como los enlaces a los formularios para que el usuario participe con contenidos que puedan ser utilizados en la oferta informativa. El acceso a la información se da de la forma más directa posible, nunca más allá de tres clics de distancia, además de que los enlaces a otras funciones estén al alcance permanente de los usuarios.

El diseño es homogéneo en todo el sitio, utilizando los mismos colores y formatos, de modo que haya estabilidad y uniformidad, así como una identidad gráfica. A este apartado se suma la identidad corporativa, en la que se incluye una sección acerca del sitio y el equipo de trabajo, así como los enlaces de contacto correspondientes. El usuario dispone además de

herramientas que en un clic le permitan la impresión, recomendación de contenidos por correo

Tabla 12: Mapa del sitio web "Toluco.Com" y sus caminos de navegación



La usabilidad debe ser entendida como la sencillez para navegar un sitio web. Pero este concepto simple reúne una gran complejidad. Para Yaneli González (2006) se compone de la efectividad, eficiencia y satisfacción con la que un sitio de internet permite alcanzar objetivos específicos a los usuarios. Yusef Hassan (2002), por su parte, señala que se trata de un concepto en donde el diseño de un sitio web permite la interacción fácil, cómoda e intuitiva del usuario. En ambos casos, es claro que el papel del usuario ante el sitio web es el que determina el grado de usabilidad y el propio concepto: mientras más idóneo resulte el sitio web para que el usuario resuelva las necesidades que lo condujeron a la visita, mayor será su usabilidad.

Es por ello que cuando se conocen de manera explícita las necesidades de los usuarios y sus motivaciones para visitar un sitio de internet en específico, el sitio cumple con el concepto de usabilidad. Esto significa que un sitio web que se dirige al usuario, y lo considera su eje vertebral, el para qué y por qué de su concepción, tiene más altas posibilidades de éxito, tanto de cara a su audiencia como a su organización interna: sus costos serán menores y el tiempo de respuesta más efectivo, menor mantenimiento, garantizará su navegación y una mejora en la productividad.

Un sitio de internet usable, además de una interfase que cumpla con todos los requerimientos técnicos, tendrá un alto porcentaje de confiabilidad y utilidad para sus usuarios. Desde luego, para que eso ocurra el sitio web requiere ser accesible, pero no sólo desde el punto de vista de que pueda ser localizado en la internet. La accesibilidad es cumplir con las características pueda ser accedido y usado por la mayor cantidad de usuarios posible, independientemente de las limitaciones físicas propias de cada individuo o de las que resultan del tipo de tecnología o contexto de uso (Hassan, 2002). O, como indica Shawn (2005), que tenga un diseño que permita entender, navegar, percibir e interactuar adecuadamente.

El sitio web *“Tolucos.Com”* se ha orientado, por lo tanto, a obtener un producto satisfactorio, con apariencia profesional, pero todavía en la ruta de un sitio web que sea útil, accesible, usable, atractivo y que a partir de su diseño y oferta de contenidos se integre a la comunidad a la que sirve, de modo que el flujo de tráfico resulte interesante para un mercado comercial.

La construcción, diseño y desarrollo del sitio web tiene como objetivo de principio a fin al usuario. Aunque el contenido es vital para cualquier sitio o portal de internet, si éste no es lo suficientemente sencillo para su navegación, si presenta obstáculos para su acceso eficiente y efectivo, incumple con la posibilidad de ser útil y satisfacer una necesidad específica. Actualmente la página de inicio del sitio web *“Tolucos.Com”* tiene una apariencia que cumple con las normas de accesibilidad y usabilidad, lo mismo que sus contenidos. No obstante, sí existen carencias más profundas, como una opción para escuchar el texto, aunque se ofrezca una opción para aumentar el tamaño de letra

Es necesario señalar que la operación de un sitio web arroja retos mayores a los previstos, pues trata de un proceso ininterrumpido de construcción, medición y aprendizaje: una enseñanza fundamental es que a pesar de que la creación y operación cotidiana de un sitio web se ha vuelto más accesible, demanda más recursos técnicos, humanos y creativos de lo que se planea, de modo que se produzca un ciclo de mejora continua.

4.3 Estructura organizacional

A 20 años de la aparición de los primeros medios digitales todavía no existe un estándar en la organización de las redacciones de los medios periodísticos, pues pese a que la tendencia es hacia la convergencia e integración de las redacciones, es un hecho que cada organización,

medio de comunicación o conglomerado de medios, ha enfrentado de manera distinta la necesidad de atender dos o más soportes, con distintas audiencias y necesidades.

Para la periodista e investigadora María Elena Meneses (2010), factores como la liberalización económica, la evolución tecnológica y la cultura de la audiencia han traído como respuesta de los medios periodísticos la transformación de sus organizaciones, debido a la idea generalizada de que se debe crear mayor cantidad de información a menor costo, en busca de nuevos soportes, mercados y negocios.

Pero para los medios de comunicación nativos digitales la aplicación de nuevos lenguajes y principios como multimedialidad, hipertextualidad e interactividad deben ser una condición normal de operación, aunque muchos periodistas han tenido que aprender el uso de nuevas herramientas que antes correspondían a otros profesionales, dando paso a la formación de nuevos perfiles profesionales, sin olvidar que la audiencia tiene la capacidad de generar su propia agenda y dieta informativa.

En este sentido, cada vez más los usuarios o audiencias han acabado con la rigidez de las redacciones: el usuario participa, socializa, intercambia y modifica... pero no sólo los contenidos, también ha obligado a cambiar las redacciones para conducir a un verdadero proceso de comunicación, donde no sólo se ha requerido la convergencia o integración de esfuerzos, sino también escuchar y aprender.

La producción de contenidos periodísticos ya es distinta, aunque su organización no sea uniforme. Ya es casi una norma que el periodista sea convergente, que tenga una producción multicanal y para redacciones múltiples, cuya estructura organizacional es ya mucho más horizontal y humana.

Las estructuras organizacionales formales se definen por sus funciones, reparto de responsabilidades y las atribuciones de autoridad. Por su tipología existen organizaciones lineales, que se caracterizan por la sencillez, definición clara, rapidez, funciones establecidas y escasa rigidez (Porret Gelabert, 2012). Para el caso de *"Tolucos.Com"*, por su tamaño e integración se decidió una organización lineal que se integra de un área de dirección, una de redacción, otra de investigación y una más de programación. Se trata de áreas cuyas funciones son convergentes, de modo que el personal se responsabiliza de más de una de ellas.

Internet cambió el modelo de producción periodística. El proceso no sólo ha incorporado nuevas formas de organización de las redacciones, incluyendo un alto grado de

experimentación, sino también las funciones y responsabilidades de los periodistas. “Tolucos.Com” se organiza en esta línea, en la que se cumplen varias funciones en un mismo puesto.

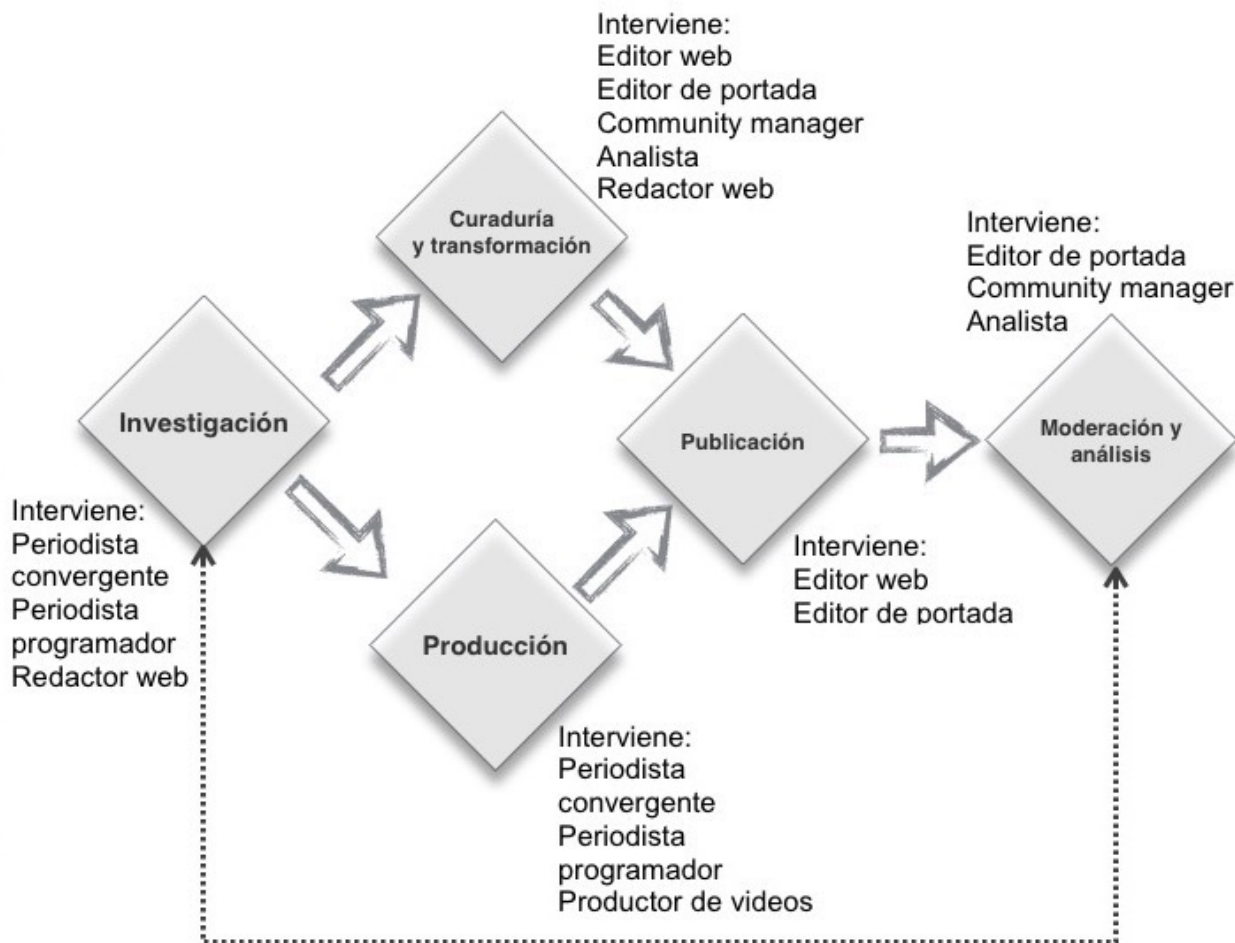
Tabla 13: Organigrama de “Tolucos.Com” con sus responsables



En este sentido, la Dirección General, por ejemplo, cumple funciones de editor web, editor de portada, community manager y periodista convergente, mientras que el área de Redacción adopta actividades del editor web, editor de portada, community manager y redactor web. En este mismo sentido, el área de Investigación desarrolla funciones de periodista convergente, periodista programador y redactor web, mientras que el área de Programación funciona como periodista programador, analista y productor de videos.

El proceso de elaboración y publicación de contenidos se desarrolla mediante un trabajo coordinado y bajo la dirección de un líder que, además, busca de manera intensiva el financiamiento para el proyecto. De este modo, el proceso de creación y publicación de contenidos se desarrolla de la siguiente manera.

Tabla 14: Proceso de producción y publicación de contenidos en "Tolucos.Com"



4.3.1 Estrategias de gestión de personal

Ser parte de una empresa informativa implica ser coherente con sus intereses ideológicos. De ahí que en todos los procesos relacionados con la gestión y administración de recursos humanos, en la selección, organización, capacitación, motivación, remuneración, evaluación y comunicación con el personal, se han definido una serie de políticas, que se planteado para un año calendario, aunque algunas de ellas se han cumplido a lo largo del proceso de conformación del equipo de trabajo, además de su aplicación cotidiana.

Destacan los siguientes resultados:

Selección:

La definición de los perfiles que ocupan los espacios de trabajo se cumplió a partir de la búsqueda, entre los integrantes de la organización noticiosa de la que depende el sitio web.

En este momento, se cuenta con los perfiles actualizados de cada puesto o función, además de que existe un archivo de talentos.

A partir de la definición de las políticas de trabajo, se estableció comunicación informal con las instituciones de educación superior, a través de catedráticos y estudiantes, con la finalidad de identificar talentos y personal con las características para conformar equipos de trabajo. Un resultado ha sido la incorporación, mediante el programa de Servicio Social, de un estudiante al área de Investigación como periodista convergente, es decir, un profesional de tiempo parcial que crea contenidos periodísticos adaptados a cada canal: es capaz de redactar, tomar fotografía y hacer videos; además, aporta sus conocimientos tecnológicos y de herramientas web para crear historias.

Organización:

Además de la publicación de los documentos básicos, se han entregado copias a los integrantes de la organización para que queden claras la Visión, Misión y Objetivos de *“Tolucos.Com”*.

De conformidad con las políticas., se han sostenido reuniones periódicas con la finalidad de revisar avances, corregir desviaciones, plantear nuevas metas de corto plazo y solucionar conflictos. A lo largo del periodo de trabajo comprendido de marzo de 2015 a mayo de 2016, no fue necesario solucionar conflictos, gracias a la comunicación sencilla y directa con el equipo de trabajo.

Capacitación:

Se encuentra en proceso de elaboración un programa de formación continua, que incluya cursos en línea, para que a lo largo del primer semestre del 2016 quede definido un calendario.

Entre tanto, se elabora el material digital e impreso sobre Visión, Misión y Objetivos para los procesos de inducción de personal.

Motivación:

Se estableció como una primera medida de un programa de estímulos, que los contenidos con mayor visibilidad e interacción de los usuarios recibirán un premio económico que estará vigente a partir del mes de noviembre. El premio será por el equivalente a 20 por

ciento de los honorarios o salario nominal del integrante del equipo de trabajo que se destaque por su aportación significativa al logro del objetivos empresarial, especialmente a través de la generación de productos periodísticos de calidad

Remuneración:

En materia de pago de sueldos, salarios y honorarios, se ha establecido ya un tabulador salarial que es conocido por toda la organización, como un elemento de transparencia. Se trata de un componente de un informe anual de resultados que pretende desarrollar la dirección.

Evaluación:

Se encuentran en proceso de diseño y definición los modelos de calificación que permitan valorar el trabajo personal, así como su aportación a los objetivos de la organización.

Uno que ya se puso en marcha durante noviembre de 2015 será el relativo al programa de estímulos: es un modelo sencillo, pues se trata de premiar al autor del contenido con mayor número de visitas en el sitio web, lo que se define a partir de la revisión de las herramientas Analytics de Google. Se considera además un premio al contenido con mayor repercusión en las redes sociales, a partir del plan de mejora que se pondrá en marcha.

Comunicación:

Se ha establecido ya como una política de trabajo, la comunicación diaria a través de dos canales de intercambio de ideas, mensajes personales, documentos formales, avisos oficiales y quejas: correo electrónico y WhatsApp.

A través de estas vías se estimulan las sugerencias informales, así como los comentarios hacia el liderazgo de la organización, en un clima de confianza y respeto.

Así, se procura la participación de los integrantes de la organización en la planeación cotidiana, pero también en la definición de metas de corto y mediano plazo, lo que permite mantener un clima organizacional positivo.

Sanciones:

Hasta ahora no ha habido necesidad de aplicar sanciones. No obstante, sí se ha requerido una comunicación constante para que se de cumplimiento a la entrega de contenidos, dado que se ha definido que el liderazgo en la organización no es una posición de poder, sino de colaboración.

En otro orden de ideas, la tendencia en las empresas periodísticas digitales es mantenerse esbeltas, en la medida en que no se requiere de las redacciones voluminosas propias de los medios tradicionales.

En este sentido, “*Tolucos.Com*” se plantea mantenerse como una organización ligera, aunque sí se prevé la contratación de servicios profesionales de mantenimiento y diseño web, pero en calidad de asesores externos con el fin de no engrosar la organización ni acumular gastos fijos. Se trataría de trabajos o tareas específicas que requieran una intervención más profunda en los códigos de programación del sitio web o en especificaciones de apariencia o diseño que demanden conocimientos y habilidades especializados.

En cambio, sí se planea un ajuste en los salarios de modo que una mayor retribución económica traiga un mayor grado de compromiso y entrega, y estos se expresen en una mayor calidad de los contenidos, acuciosidad en el cumplimiento de las normas internas de redacción y presentación de contenidos, así como en la disponibilidad de contenidos originales, con mejores condiciones y producción.

Dado que “*Tolucos.Com*” opera con cargos nominales y funciones explícitas, pero con un grupo de personas que ejercen varios cargos y funciones de manera simultánea, en la práctica existe desafortunadamente un atraso y omisión en el cumplimiento cabal de las funciones. Un ejemplo es la producción de contenidos multimedia o en el aliento en la participación en las redes sociales y la interactividad. La prioridad ha sido mantener con vida el sitio web, su actualización constante y su permanencia. Un hallazgo importante ha sido que de la totalidad de las funciones descritas (ver Tabla 7) se han cumplido apenas las que tienen que ver con la operatividad cotidiana, sin alcanzar las metas ambiciosas que las propias funciones plantean; en consonancia, los cargos tampoco se ejercen en un porcentaje adecuado. No obstante, existe la conciencia de que la mayor medida del éxito estará en la generación de contenidos más atractivos y en el cumplimiento de las funciones que de manera ideal se han planteado.

4.4 Implicaciones legales

Dos mil millones de personas usan Internet en el mundo. Entre ese cúmulo de usuarios y los contenidos que se publican en un sitio web, siempre existe la posibilidad de incurrir en problemas legales.

Para prevenir cualquier violación en material legal, especialmente en lo relativo a los derechos de autor, a la privacidad de los usuarios, a la labor de los colaboradores, y a la libertad de expresión, en sitio web “*Tolucos.Com*” emprendió desde su puesta en marcha y a lo largo de su operación, mantenimiento y actualización, una serie de medidas, destinadas a cumplir con los preceptos legales aplicables, a los derechos universales generalmente aceptados, y normas específicas.

En el entendido de que se identificaron elementos de riesgo, la primera medida fue corroborar la existencia de un Aviso de Privacidad, previamente publicado, a fin de cumplir con la normatividad vigente en materia de Protección de Datos Personales. Dicho aviso de privacidad fue publicado el 2 de marzo de 2015, al tiempo que se introdujeron formatos de participación y comentario, así como elementos para compartir los contenidos publicados en Tolucos.Com.

Se corroboró que el Aviso de Privacidad está vigente y de acuerdo con las recomendaciones en materia de protección de datos establecidos por la ley.

A par, se identificó la ausencia de un Aviso Legal, que permitiera establecer condiciones de uso del portal web, así como establecer claramente los derechos y obligaciones de los usuarios, así como normas específicas en materia de derecho de autor.

En este punto es necesario señalar que desde la puesta en operación del sitio web se optó por una licencia que permita compartir los contenidos prácticamente sin restricciones, dado que se da por hecho la existencia de una práctica muy extendida de copiar o plagiar contenidos. Este documento al mismo tiempo otorga facultades para utilizar contenidos que se publiquen con el mismo tipo de licencia llamada Creative Commons, que son una forma simple y estandarizada de otorgar permisos legales a las obras creativas.

La licencia Creative Commons elegida señala: “Esta licencia permite a otros re-mezclar, modificar y desarrollar sobre tu obra incluso para propósitos comerciales, siempre que te atribuyan el crédito y licencien sus nuevas obras bajo idénticos términos. Esta licencia es a menudo comparada con las licencias de ‘copyleft’ y las de software ‘open source’. Cualquier obra nueva basada en la tuya, lo será bajo la misma licencia, de modo que cualquier obra derivada permitirá también su uso comercial. Esta licencia es la utilizada por Wikipedia y se recomienda para aquellos materiales que puedan beneficiarse de la incorporación de contenido proveniente de Wikipedia u otros proyectos licenciados de la misma forma”.

Se trata de una licencia muy amplia que obliga moralmente a quien toma los contenidos a atribuir el origen de la información original. Y aunque no siempre se cumple, al menos se deja un precedente para que de forma ética otros sitios web adopten la licencia o otorguen el reconocimiento al creador original.

El Aviso Legal completo puede ser consultado completo en el sitio web “*www.tolucos.com*” en el enlace <http://www.tolucos.com/about/aviso-legal/>. Está asociado al Código de Ética y al Manual de Estilo.

En términos sintéticos, establece que el sitio web respeta el derecho a la libertad de expresión consagrado por las leyes mexicanas, pero no es responsable de las opiniones ni comentarios que los lectores expresen en los contenidos que se publican en el portal. Por ello, en ciertas condiciones se reserva el derecho de suprimir, parcial o totalmente algunos comentarios o expresiones que, por ejemplo, tengan por objeto lesionar los derechos de terceros o que resulten ofensivos para los derechos de las personas. Se establecen medidas claras para la moderación de los comentarios.

También se indica que el portal “*Tolucos.Com*” no se hace responsable de las opiniones de los colaboradores que las expresarán, en todo momento, de manera individual y en ningún caso representando la opinión del sitio web. Si bien se formulan opiniones, se indica cuál es su propósito, por ejemplo, el de formar un criterio sobre servicios que se refieran como parte de los contenidos.

En materia de derechos de autor, “*Tolucos.Com*” hace la indicación expresa de que publica contenidos originales bajo licencia Creative Commons, como se ha referido.

Aunque el Aviso de Privacidad está vigente y en un apartado distinto, en el Aviso Legal también se indica que el sitio web se compromete a tratar los datos personales de acuerdo con Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares y su Reglamento. El sitio web ofrece, además, un canal de contacto y comunicación permanente a través del correo electrónico ventas@tolucos.com.

Sin estar relacionado con los contenidos, pero sí con la comercialización, el responsable del sitio web, con el auxilio de un área Staff, mantiene una puntual observancia de la legislación fiscal, tanto en términos de registro como de operaciones y pago de impuestos que se deriven la venta de espacios publicitarios. En materia laboral también existen normas que pudieran ser aplicables, por lo que se procedió a la elaboración y firma de contratos de

prestación de servicios con los colaboradores, a modo de dejar en claro su condiciones de prestadores de servicios profesionales independientes.

4.5 Metas financieras

En Toluca se publican 20 diarios, todos con plataformas digitales en funcionamiento, además de la aparición en el último lustro de alrededor de cinco medios periodísticos nativos digitales, enfocados a la información general y política, casi todos ellos integrados por equipos no mayores a 5 personas.

De acuerdo con el Padrón Nacional de Medios Impresos de la Secretaría de Gobernación, en el estado de México existen 90 publicaciones periodísticas: todas cuentan con un sitio web, algunos con una versión espejo de la publicación impresa, otros con actualización constante de noticias. Además, las emisoras de radio y televisión locales compiten con sus portales de internet, así como servicios de noticias gubernamentales y un creciente aparición de medios periodísticos nativos digitales.

Esta competencia se encuentra acreditada debido a su prolongada permanencia en el mercado, orientado fundamentalmente a los medios tradicionales, lo que significa que la plataforma digital se encuentra en un proceso de desarrollo y maduración, con la oportunidad de crear y atender necesidades hasta ahora ignoradas por las publicaciones impresas y los medios nativos digitales, pese a la creciente vida artística y cultural de la región.

“*Tolucos.Com*” es una empresa que ofrece información, datos y análisis para tomar decisiones en materia de uso del tiempo libre en actividades de entretenimiento, gastronomía y turismo en el valle de Toluca mediante la oferta de contenidos especializados que tienen la finalidad de participar en una comunidad que requiere información útil, de modo que se genere una plataforma atractiva para el desarrollo de campañas mercadológicas y publicitarias.

Es a través de esta oferta cotidiana de contenidos interesantes y atractivos, asociada al flujo constante de usuarios, que el sitio web obtiene ingresos mediante la lectura y visión, en varias modalidades:

1. Publicidad contextual, a través de la colocación de anuncios dentro del texto de un contenido, mediante un programa que destaca palabras.
2. Venta de espacios publicitarios, dentro de las dimensiones de amplitud y extensión del sitio web mediante la colocación de banners.

3. Contenido de marketing, mediante la publicación de información con sentido publicitario para una marca, bien o servicio.

El proyecto arranca con capital e infraestructura propia, de manera que los ingresos obtenidos sirven para financiar su operación ordinaria.

“*Tolucos.Com*” generará otros ingresos a asesoría y media training, servicios no periodísticos y organización de cursos y talleres.

La estrategia central es la venta de espacios publicitarios.

Los principales formatos, en pixeles, y precios mensuales de banners publicitarios son:

Leaderboard, 728 x 90: \$15,000.00

Box, 300 x 250: \$8,000.00

Fullbanner, 468 x 60: \$10,000.00

Box, 250 x 250: \$6,500.00

Footbanner, 728 x 90: \$10,000.00

Half banner, 234 x 60: \$5,000.00

El precio de contenido de marketing o contenido patrocinado por única vez es de \$1,500.00, mientras que un paquete mensual asciende a \$10,000.00, aplicando un descuento en contrataciones de más de 6 meses. Como empresa, “*Tolucos.Com*” ofrece servicios de asesoría periodística y comunicación, así como entrenamiento de medios, cursos y talleres sobre periodismo, además de servicios de comunicación no periodísticos como tratamiento de crisis y comunicación corporativa. El proyecto no renuncia a obtener ingresos en la modalidad de costo por impresiones, dado que es un modelo pago utilizado por los anuncios de Google AdSense.

En el año 2015, el sitio web operó con pérdidas netas, aunque en el presupuesto se previeron ingresos suficientes para generar una ganancia significativa. El presupuesto también estableció una serie de inversiones en materia tecnológica, vinculadas con la instalación y operación inicial.

Tabla 15: Presupuesto anual 2015 de “*Tolucos.Com*”

Presupuesto Anual 2015 “ <i>Tolucos.Com</i> ”		
	2015 (pesos)	2015 (pesos)

Ingresos (total)	564,210.55	Egresos (total)	456,012.72
Publicidad	97,000.00	Software y programación	30,639.29
Pago por contenidos	88,000.00	Oficinas	53,835.88
Servicios de comunicación	87,000.00	Personal	292,710.55
Capital de trabajo	292,710.55	Tecnología	43,227.00
		Gastos administrativos	35,600.00

Tabla 16: Balance Presupuesto 2015 de "Tolucos.Com"

Balance anual Presupuesto 2015 "Tolucos.Com"	
	(pesos)
Ingresos	564,210.55
Egresos	456,012.72
Utilidad	108,697.83

En realidad, durante el año 2015 el monto de egresos fue menor al calculado, mientras que en el caso de los ingresos por publicidad y el resto de los conceptos previstos fue muy por debajo de lo previsto.

El monto de los ingresos por publicidad fue de \$55,000.00, mientras que el pago por contenidos fue de apenas \$1200.00 y los ingresos por servicios de comunicación se redujeron a \$1,500.00.

El presupuesto real ejercido en 2015, por lo tanto, quedó como se indica a continuación:

Tabla 17: Presupuesto real ejercido en 2015 de "Tolucos.Com"

Ejercicio Anual 2015 "Tolucos.Com"			
	2015 (pesos)		2015 (pesos)

Ingresos (total)	350,410.55	Egresos (total)	402,176.84
Publicidad	55,000.00	Software y programación	30,639.29
Pago por contenidos	1,200.00	Oficinas	0.0
Servicios de comunicación	1,500.00	Personal	292,710.55
Capital de trabajo	292,710.55	Tecnología	43,227.00
		Gastos administrativos	35,600.00

Tabla 18: Balance real ejercido por "Tolucos.Com" en 2015

Balance anual Ejercicio 2015 "Tolucos.Com"	
	(pesos)
Ingresos	350,410.55
Egresos	402,176.84
Pérdida	51,766.29

La pérdida registrada en el primer año de operación de "Tolucos.Com" resulta normal para un arranque de operaciones, además de que no se elevó demasiado debido a que se ahorró el gasto en oficinas, al operar en un espacio que comparte con el servicio informativo radiofónico "Así Sucede".

En el transcurso de su segundo año de operaciones, y primer año calendario completo, los costos de operación se reducen significativamente, como ocurre en muchos otros proyectos de periodismo digital, puesto que no hay una erogación en el alojamiento, nombre de dominio, plantilla y software, así que los egresos en los que se incurre en la elaboración y administración de contenidos son esencialmente salarios del personal, que se calculan en \$24,610.12 mensuales, que junto con los gastos fijos de conexión a la internet, electricidad, telefonía, compra o depreciación del equipo de cómputo se comparten con el servicio informativo "Así Sucede".

De manera adicional, a partir del mes de mayo de 2016 aparecerá paulatinamente publicidad. En este sentido, se planea un presupuesto de egresos de \$330,510.55 y unos ingresos por \$373,210.55. Se calcula un aumento en las ventas de 10 por ciento en

comparación con el año previo, pero el sostenimiento del sitio web seguirá dependiendo del flujo de capital del trabajo que se le inyecte fundamentalmente para el pago de los honorarios del personal. Aún así, la expectativa es alcanzar un porcentaje de utilidad o ganancia neta.

Tabla 19: Presupuesto 2016 para "Tolucos.Com"

Presupuesto 2016 "Tolucos.Com"			
	2016 (pesos)		2016 (pesos)
Ingresos (total)	373,210.55	Egresos (total)	330,510.55
Publicidad	60,500.00	Software y programación	3,000.00
Pago por contenidos	10,000.00	Oficinas	0.0
Servicios de comunicación	10,000.00	Personal	292,710.55
Capital de trabajo	292,710.55	Tecnología	15,000.00
		Gastos administrativos	19,800.00

La incertidumbre en torno al modelo de negocios que deben adoptar los medios de comunicación, transformados por la influencia de internet y el comportamiento que éste ha generado entre las audiencias, obliga a la profesionalización en todos los términos. Es una realidad que un contenido original, atractivo y de calidad resulta sustantivo para que un sitio de internet periodístico obtenga resultados, pero también que las herramientas periodísticas deben ser complementadas por instrumentos de planeación y administración para garantizar una plataforma de arranque sólida y una estructura para persistir. El reto es seguir en marcha, apearse a la planeación de negocios, identificar oportunidades, expandir los mecanismos de financiamiento y perdurar.

4.6 Plan de mejora

"Tolucos.Com" marcha en este momento sin grandes tropiezos. Los objetivos planteados a mediano y largo plazo se mantienen intactos, mientras las métricas del alcance y tráfico permiten observar que se sigue en el camino correcto, aunque es necesario hacer modificaciones para alcanzar mejores resultados.

En términos de organización, administración y legal, no existen en este momento medidas para mejorar el y trabajo que se encuentra en marcha.

En cambio, sí en lo relativo a aspectos técnicos y de operación.

4.6.1 Cambios técnicos

El servicio de alojamiento elegido hace más de un año ha registrado desconexiones y dificultades en la actualización y administración de contenidos, aunque sin interrumpir del todo la marcha o consulta del sitio web. En su momento parecía la elección adecuada en precio, asistencia técnica, soporte y capacidad, pero con el paso del tiempo, el flujo de usuarios y, sobre todo, los requerimientos de memoria y capacidad de respuesta, resultó ser de menor envergadura.

De ahí que una decisión tomada para mejorar la experiencia sea migrar hacia otro servicio de alojamiento, con mayor potencia, estabilidad y prestaciones. Esto significará un gasto extraordinario, que se prevé que se pueda realizar a finales del mes de diciembre, cuando haya disponibilidad de recursos extraordinarios, y cuando además coincida con un volumen menor de visitas de carácter estacional, debido al periodo vacacional, que significará que la migración en términos técnicos no genere complicaciones para los usuarios.

4.6.2 Redes sociales y contenidos

Mientras suceden los cambios técnicos, se tienen que aplicar una serie de estrategias para alentar el uso de las redes sociales como canales de comunicación, pero también como caminos para que los usuarios lleguen al sitio web, colaboren activamente y lo sitúen como un agente relevante en el “ecosistema de información” (Jarvis, 2015) de la comunidad a la que sirve tanto por sus contenidos, como por el servicio que a partir de ellos ofrece a esa comunidad.

Para tener éxito en los canales de difusión es indispensable fortalecer la comunicación bidireccional, pero se trata de un ejercicio que demanda tiempo, atención, dedicación y paciencia. Es en este sentido que para el plan de mejora se propone una mayor interactividad y promoción de sus contenidos, a partir de su originalidad y con un sentido de servicio, de modo que genera atención, pero también la participación de los usuarios en la conformación de la agenda informativa. Se plantea generar llamadas a la acción, preguntas, peticiones y hasta la publicación de contenidos elaborados por los usuarios, previa curaduría.

En Twitter, por ejemplo, es posible utilizar su papel de alerta noticiosa, mientras que en Facebook hay una mayor posibilidad de profundizar en los contenidos y apostar al video, aunque también como “portada” o puerta de entrada para el sitio web. Los canales de difusión se complementan.

Además, un monitoreo constante permite localizar áreas de oportunidad al encontrar temas o formatos de interés para la audiencia. Pero esto se deriva del uso constante de los canales, que integrado con herramientas como las encuestas o la revisión de tendencias, genera un conocimiento mayor y más profundo de los usuarios, en términos de comportamiento, temática y actividades.

De esto se desprende la necesidad de mejorar la calidad de los contenidos: es necesario agregar valor o utilidad para los usuarios, además del objetivo de ayudar en la toma de decisiones en materia de entretenimiento, tiempo libre, gastronomía y turismo, “*Tolucos.Com*” pretende servir a los individuos y apoyarlos en el cumplimiento de los objetivos que persiguen al visitar el sitio web, ya sea, por ejemplo, decidir adónde ir el fin de semana, o cuánto gastar o qué probar o qué visitar.

Es necesario adaptarse a la demanda de los usuarios, que deben ser vistos como individuos y no como un conjunto, mientras que “*Tolucos.Com*” debe entender que forma parte de una comunidad —el valle de Toluca— ya establecida y no, como suele creerse, que una comunidad se debe conjuntar a su alrededor. De ahí que el plan de mejora establece que los contenidos tienen que orientarse en ese sentido, mientras que las distintas áreas que componen el sitio web se requiere entender la responsabilidad que existe frente a la comunidad, así como la proximidad que esto demanda.

La especialización de los contenidos, inherente a un sitio web como “*Tolucos.Com*”, es también parte del valor que la información debe ofrecer a sus usuarios. Se trata no de un cambio de forma en la presentación, sino del fondo y del objetivo. Las audiencias, por tanto, deben ser revisadas con una métrica que además del número de sesiones, origen, consumo de contenidos y tiempo destinado al sitio web, tiene necesariamente que incluir datos que conduzcan a un conocimiento más profundo de los usuarios y, por lo tanto, de la temática de su interés.

En este sentido, el personal participante en el proyecto está comprometido con este cambio de visión, especialmente en la idea de que la información que se produce y se publica

tiene un objetivo de servicio. Es decir, se ha comprendido que el objetivo básico es dar un servicio de información, independientemente de los resultados que se consigan en materia publicitaria. En el mediano y largo plazo, cambiar también la concepción del modelo de negocio, para dejar de vender espacios mediante banners, a ofrecer un servicio en el que realmente un anuncio es visto o leído por los usuarios. Pero se trata de una evolución de mediano o largo plazo en el que el periodismo le agrega valor al flujo de información que ya existe en la comunidad.

Entre tanto, quienes participan en el portal *“Tolucos.Com”* están satisfechos con los logros actuales, las cifras de tráfico y la respuesta a los contenidos que elaboran de manera cotidiana, y en este proceso continuo de aprendizaje, que acompañado de una adecuada planeación, lleva a encontrar soluciones, pero también la certeza de que existirán carencias y la necesidad de reaprender constantemente los modelos de negocio y las formas de hacer periodismo.

Las posibilidades de mejora son reales. De manera positiva para *“Tolucos.Com”* existen las condiciones y los recursos económicos, técnicos, humanos y creativos para conseguir los planes de mejora, sostener lo creado hasta ahora y aplicar de forma correcta las habilidades y capacidades con las que se cuenta, pero también el conocimiento de las carencias, de modo que se aprovechen las primeras y se resuelvan las insuficiencias.

Estas faltas se observan en las cifras correspondientes a los seguidores en las redes sociales. En Twitter, apenas 63 seguidores, y en Facebook sólo 76 “me gusta”. Los datos son muy reducidos, en buena medida por omisiones en actividades de promoción que podrían alentar un mayor seguimiento, así como por la falta de inversiones en este rubro. Ha sido insuficiente la promoción personal, así como la idea de perseguir un crecimiento orgánico, que se sustente en la utilidad de los contenidos ofrecidos desde el sitio web y a través de las propias redes sociales.

“Tolucos.Com” trabaja en el presente, pero lo hace con una visión de futuro posible, en el que el periodismo es relevante, interesante y valioso para la comunidad a la que pertenece.

Conclusiones

Sin haber comprendido el presente, los periodistas nos empezamos a preguntar por el futuro.

¿Cómo serán las noticias en un futuro no muy lejano? ¿Estaremos ahí los periodistas para contarlas o seremos sobrepasados por la vorágine de producción de contenidos noticiosos y no noticiosos de la actualidad? ¿Dejarán los medios de comunicación el papel de intermediarios, mientras los personajes, las marcas, la sociedad se comunica noticias directamente, como lo hacen ya en la actualidad?

Se trata de interrogantes para las que no hay respuestas concretas, aunque sí algunos atisbos. Un periodista ecuatoriano, Christian Espinosa, dijo una vez que si el periodismo se tenía que hacer en el futuro en un tubo, el periodista tenía que estar ahí...

Pero a diferencia del usuario de internet que prueba, intenta, produce o incluso genera “accidentes periodísticos”—como describe el director del Centro Knight, Rosental Alves—, el periodista no se puede dar el lujo de buscar un espacio en una plataforma para difundir noticias, si no está preparado para ello. Un alto costo ha pagado el periodismo por la improvisación y por la falta de innovación. Dicen que llegamos tarde a Internet, cuando ya el navegador estaba inventado, que estuvimos a destiempo cuando el buscador ya funcionaba, y con temor cuando las redes sociales empezaron a ser el vínculo de comunicación entre personas de todo el mundo.

Aun así, el periodismo se distingue todavía dentro de todo el volumen de información y contenidos que fluyen cada segundo por Internet. Sus valores, principios y herramientas permiten encontrar un nicho de oportunidad que apueste por generar contenidos valiosos, útiles, interesantes apegados a la verdad, que a su vez produzcan el interés de los usuarios y la construcción de una audiencia, y en esa misma medida se convierta en rendimientos económicos y profesionales.

Ahí es donde se enmarca la creación de “*Tolucos.Com*”, un sitio web periodístico, especializado, originado en la Maestría de Periodismo Digital de la Universidad de Guadalajara, con pretensiones de trascender en el tiempo y en la disposición de los usuarios.

El proyecto y el conocimiento

Las cifras de usuarios de internet en México registran anualmente tasas de crecimiento superiores a las de la economía mexicana. En una década, el número de internautas pasó de 20.6 a 51.2 millones en 2013, y a los 68 millones en 2016, según datos del Interactive Advertising Bureau México (IAB, 2016).

Para Toluca, 60 por ciento de la población navega en internet. La población total en la capital del estado de México, centro de la quinta zona metropolitana del país, asciende a un millón de personas, lo que apunta a una cifra de internautas de 600 mil personas.

En el estado de México abundan las publicaciones periodísticas y sus respectivos sitios web; las emisoras de radio y televisión locales compiten con sus portales de internet, y hay un creciente aparición de medios periodísticos nativos digitales.

Estos medios significan una competencia para *“Tolucos.Com”* y se trata de competidores acreditados debido a su prolongada permanencia en el mercado, orientado fundamentalmente a los medios tradicionales. La plataforma digital se encuentra en un proceso de desarrollo y maduración, con la oportunidad de crear y atender necesidades hasta ahora ignoradas por las publicaciones impresas y los medios nativos digitales, pese a la creciente vida artística y cultural de la región. Ahí es donde incide *“Tolucos.Com”*, como un sitio web para el entretenimiento y tiempo libre que sirve a una comunidad asentada en la zona metropolitana de Toluca, mediante la producción de contenidos noticiosos que sean útiles para tomar decisiones sobre actividades para romper con la rutina.

“Tolucos.Com” produce contenidos informativos, análisis y reseñas, su transformación y edición para ser presentados en la plataforma web, con la potencialidad multimedia, a una audiencia interesada en conciertos, teatro, música, turismo y gastronomía. Además, la distribución y recomendación de contenidos utiliza las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube. Simultáneamente, se realiza la búsqueda de financiamiento.

Se trata, en toda regla, de un emprendimiento periodístico. Pero no a la ligera. El acompañamiento de un entorno conceptual y de conocimientos ha sido sustantivo para seguir una serie concatenada de pasos que le da soporte.

Una de las experiencias más importantes adquiridas en el proceso de lanzamiento u operación de *“Tolucos.Com”* es que la conformación de un marco técnico y teórico sobre el lanzamiento del portal genera mejores condiciones para la puesta en marcha del proyecto y al mismo tiempo para su futuro, en la medida en que conduce a la creación de herramientas para

la creación de contenidos, así como de guías de gestión de recursos humanos, administración, uso de redes sociales, estrategias de mercadeo y los deberes legales.

Este proceso de aprendizaje, acompañado de una adecuada planeación, lleva a encontrar soluciones, pero también la certeza de que existen carencias y la necesidad de reaprender constantemente las formas de hacer periodismo para la plataforma digital, que resulten efectivas para la elaboración contenidos y que estos a su vez sean de interés para los usuarios.

De manera particular, la operación de *“Tolucos.Com”* ha hecho necesario alimentar el portal cotidianamente de contenidos para cumplir con el compromiso de mantener la información actualizada, tarea en la que la planeación de productos noticiosos es esencial, de modo que siempre existan piezas periodísticas para su publicación. Incluso para resolver los imponderables que deben ser resueltos de manera urgente, porque una vez que se lanza un sitio web, se convierte en una responsabilidad la actualización constante, si es que se desea que el tráfico crezca paulatinamente y en esa misma medida se convierta verdaderamente en un emprendimiento con vistas a gestar una empresa periodística.

Una enseñanza fundamental es que a pesar de que la creación y operación cotidiana de un sitio web se ha vuelto más accesible, demanda más recursos técnicos, humanos y creativos de lo que se planea. Eso lleva a pensar en que en todos los casos es necesario tener un plan de contingencias, así como tener una correcta identificación de las habilidades y capacidades con las que se cuenta, así como de las carencias, de modo que se aprovechen las primeras y se resuelvan las insuficiencias.

En el periodismo digital es una realidad que un contenido original, atractivo y de calidad resulta sustantivo para que un sitio web obtenga resultados, pero también que las herramientas periodísticas deben ser complementadas por instrumentos de planeación y administración para garantizar una plataforma de arranque sólida y una estructura para persistir.

La incertidumbre en torno al modelo de negocios que deben adoptar los medios de comunicación, transformados por la influencia de internet y el comportamiento que éste ha generado entre las audiencias, obliga a la profesionalización en todos los términos. Los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Periodismo Digital de la Universidad de

Guadalajara han sido sustantivos para orientar y encauzar debidamente todos y cada uno de los pasos a seguir.

Ha sido esencial un conocimiento del entorno en el que viven hoy los medios de comunicación, obligados a nadar a contracorriente para integrarse a la sociedad de la información, dado que la noción de la sociedad red, del sociólogo Manuel Castells, los incorpora activamente: la estructura social “compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica” (Castells, 2009), así como el establecimiento de normas específicas que requiere la escritura de noticias destinada a los medios digitales.

Al propio tiempo, la creación de un Código Deontológico, dado que la periodística es una profesión pública, expuesta al escrutinio social. Por lo tanto, para mantener su relevancia y conservar la confianza de los usuarios, los profesionales del periodismo debemos proceder mediante reglas éticas y de acuerdo con objetivos que pongan como dogmas fundamentales el servicio a la sociedad y la búsqueda de la verdad. Así, en este proceso de formación y adquisición de conocimientos, el sitio web se impuso normas cuya finalidad es establecer un marco de actuación y de consulta para alcanzar una práctica ética, decorosa, responsable y confiable del periodismo.

De manera simultánea a los rudimentos periodísticos, se ha generado conocimiento del mercado, las prácticas empresariales aplicables, las herramientas para la confirmación de una empresa, así como técnicas destinadas a ponderar un eventual éxito o fracaso del sitio web.

La adquisición del saber en torno al periodismo digital ha ido acompañada en todo tiempo de disciplinas periodísticas y administrativas, de la observación de las tendencias y de las prácticas reales de medios de comunicación consolidados y en ciernes, de modo que ha sido visible que la evolución tecnológica permite que en la actualidad los pequeños proyectos periodísticos, como “*Toluco.Com*” compitan por la audiencia con los grandes consorcios: la tecnología, el alojamiento y el acceso a la internet se ha abaratado, al tiempo que se ha extendido el uso de dispositivos móviles y de escritorio para consumir información en cualquier momento y lugar.

Durante dos años se produjo la certeza de que esos pequeños proyectos ofrecen un servicio en la web con los mismo niveles de eficiencia y eficacia que las grandes empresas, por lo que es posible hacer frente a la demanda de los usuarios, y adecuarse a sus necesidades

de contenidos, así como a las tendencias en las redes sociales. Conocer el soporte tecnológico, las plataformas de administración de contenido, las herramientas de creación de contenidos, la utilización intensiva de redes sociales, así como a los requerimientos de etiquetado y sistemas de posicionamiento para los motores de búsqueda tradicionales y semánticos, son vitales para que se cumpla con las características infocomunicativas y de negocio de un portal de internet.

La aplicación de una estrategia de permanencia y crecimiento del portal sólo es posible cuando se actúa de manera profesional, algo que proviene de la formación que fomenta la Maestría en Periodismo Digital, que también ofrece los elementos para atender a los usuarios y que estos se apropien del sitio, sus contenidos, recursos y lenguajes, dándole valor a la información publicada mediante una conversación efectiva y real, para que esta se que sea el cimiento del éxito del proyecto, puesto que en la conexión e interactividad que permite Internet logra que se cierre un círculo efectivo de comunicación.

En la Maestría se aprende la existencia, función y uso de esos instrumentos, además de identificar de manera clara los procedimientos para la creación de valor y los mecanismos mediante los cuales es posible generar ingresos diversificados. Pero de manera sustantiva, conjuntar esa información en un protocolo útil que sirva de guía y base para la actividad empresarial, además de generar otros documentos corporativos, como un kit de medios, un plan estratégico y entender la legislación aplicable a Internet en México.

Se trata de conocimiento aplicado en cada fase del proyecto y en su operación cotidiana: en la resolución de problemas, en la conformación de una agenda o en la forma en que se asume una postura en las redes sociales.

Para “*Tolucos.Com*” y en lo particular para quien suscribe el proyecto, el aprendizaje y le ejecución han estado estrechamente vinculados. Los conocimientos adquiridos han permitido que se opere con constancia “*Tolucos.Com*” y que se comprenda la importancia de tener un marco teórico y de conocimientos para un desarrollo profesional y empresarial, con una base sólida. Lo aprendido a lo largo de la Maestría además se ha puesto al servicio y disposición de compañeros y colaboradores cercanos, en la idea de que la plataforma digital empieza a ganar terreno frente a los medios tradicionales.

Significancia del proyecto

“Tolucos.Com” es un proyecto viable, con sustento económico propio y un mercado potencial. El reto es mantenerlo en marcha, apegarse al plan de negocios, identificar oportunidades, expandir los mecanismos de financiamiento y perdurar. O pivotear, como recomienda James Breiner.

Pero esto sólo será posible si el espíritu empresarial que generó el proyecto persiste. Si bien la formación de la Maestría en Periodismo Digital contiene elementos para una mejor práctica periodística, apegada a la demanda y tendencias de la plataforma digital, el periodista requiere de una nueva forma de pensar acerca de los usuarios, una que entienda la actual abundancia de la información, las docenas de opciones al alcance de las audiencias, y que no se trata simplemente de traspasar los contenidos de una plataforma antigua a una nueva.

El proyecto ha sido significativo porque se abrió al hecho de que los periodistas no sólo deben preocuparse por los contenidos —sí, desde luego, en primer lugar— sino también por la forma en que se puede sostener y hacer crecer un medio de comunicación, para lo que son necesarios conocimientos en mercadotecnia, tecnologías, administración de recursos humanos, temas legales y financieros.

De este modo, punto por punto los temas y materias tratados a lo largo de la formación del posgrado han tenido su correspondencia con la realidad. Pero como ya se señaló, no sólo con el proyecto en desarrollo, sino con un medio digital consolidado, vinculado a un espacio noticioso radiofónico, pero con vida y agenda propia. Así, adicionalmente, la enseñanza se ha llevado a otros medios de comunicación en los que se tiene desarrollo personal y profesional, como los medios electrónicos.

Como ejemplo, en la faceta profesional fue posible comprender por qué las redes sociales son una arena pública visible en todo tiempo y circunstancia, que demanda que la exposición pública de contenidos profesionales y personales y está sujeta a la disección e interpretación de decenas, cientos o miles de personas. El conocimiento sobre estas plataformas donde todo se magnifica y donde los descuidos por pequeños que parezcan pueden convertirse en un desastre, fue sustancial para el desarrollo profesional en términos personales.

Al igual que el conocimiento del mercado de los medios de comunicación y las necesidades de cambio que requieren los medios tradicionales, dado que a lo largo de la Maestría se pudo comprender cómo la nueva cadena de valor establece nuevas funciones para

los medios y los periodistas: ya no sólo se distribuye la información, también se agrega, se conecta de manera social a través de nuevos canales, directos, interactivos y conversacionales, además de que la creación de comunidades hace posible encontrar nuevos flujos de contenidos, pero también de recursos a través de vías y actividades ajenas a los medios tradicionales. Así, se descubrió que la importancia que tiene el usuario en esta cadena de valor es cada vez mayor y más dinámica, ya no sólo como el consumidor que adquiere un ejemplar o enciende un canal, sino a través de la creación, la conversación y la distribución.

Por lo tanto, hubo un cambio en el perfil profesional. Tanto en lo relacionado con la transformación que lo digital significa para la presentación de las noticias, como en la comprensión de los cambios en el mercado publicitario, en el modelo de negocio y en las tendencias de los ingresos de las compañías, en la certeza de que acabó el predominio que los medios tradicionales tenían sobre las audiencias. Además la concepción de éstas ya no es la del público paciente y expectante del pasado, sino individuos con necesidades específicas y con la posibilidad de obtener las noticias de muy diversas fuentes, incluyendo directamente de quienes la generan. Sin olvidar que esa comunicación directa entre usuarios y personajes, usuarios y marcas, usuarios y funcionarios, usuarios y gobiernos, por momentos prescinde de la intermediación de los medios de comunicación, con la modificación que eso significa para medios, periodistas y para sus modelos de negocio.

El perfil personal, por tanto, ha evolucionado de la reticencia natural del periodista que ve una amenaza en el usuario que produce contenidos, al del periodista que observa la posibilidad de colaboración, como un valor agregado al medio y al trabajo periodístico.

Fundamental ha sido entender que las noticias no son la mercancía, sino el servicio que le pueden reportar a un usuario, a un grupo o a una comunidad completa. Así, los sitios más conectados, resultan más valiosos para los usuarios. La esfera pública se modifica, se vuelve intangible, pero materialmente trascendente, en un proceso dinámico de comunicación. El periodismo puede convertirse en el articulador del espacio plural, múltiple, polifónico, global, pero al mismo tiempo local y cercano: a mayor cantidad de opiniones, mejores contenidos; a más y mayores espacios, más preguntas y relatos; a mayores opciones, nuevos debates. Y todo ello, en su conjunto, ensancha un proyecto, lo vuelve más interesante y atractivo. Desde luego, todo como parte de un proceso en el que la materia de esa comunicación tenga un punto de

partida en los contenidos suficientes, completos y útiles que, como ya se dijo, generen audiencia o usuarios, relevancia y rendimientos.

El hallazgo de ese fenómeno muestra una visión de futuro, un reto y una oportunidad. Aunque hasta ahora lo digital no ha transformado del todo el negocio de los medios, porque estos subsisten todavía en la oferta de espacios y la venta de una cuota de público, para este trabajo y para la labor periodística que desempeño, sí se ha transformado la comprensión de que lo digital requiere pensar de manera diferente, de innovar en la medida de las posibilidades, de comunicar de ida y vuelta y de que la competencia puede tan extensa como usuarios de internet existen.

Un proyecto como “*Tolucos.Com*” puede sobrevivir y continuar sí y solo sí comunica y sirve a una necesidad específica, al interés de un entorno geográfico delimitado y los usuarios encuentran contenido con valor.

Retos

El estudio de la Maestría en Periodismo Digital significó un reto. En principio porque se trató de volver a las aulas universitarias después de años sin una formación ordenada, organizada y calendarizada por un periodo prolongado, pero de manera adicional por la necesidad de dedicar tiempo y espacio, de manera disciplinada, al estudio en la modalidad a distancia.

Para las lecturas y ejercicios, conversaciones foros y trabajo colaborativo, siempre hubo que encontrar tiempo entre las actividades laborales, personales y familiares, sacrificar algunos compromisos y dormir algunas horas menos. Pero el aprendizaje constante, cercano a la práctica, de aplicación inmediata, siempre representó algo mayor al tiempo y esfuerzo invertidos.

En esa medida, significó muchas satisfacciones. Y escasas frustraciones. De ellas, la mayoría por las expectativas demasiado altas respecto de la formación en algunos temas o con algunos académicos en específico. No obstante, también esto se convirtió en un desafío puesto que generó la búsqueda de información complementaria, material adicional y el sentido autodidacta, propio incluso del periodismo.

La gestión de un sitio web es un aprendizaje continuo. “*Tolucos.Com*” marcha en este momento sin tropiezos, a excepción del servicio de alojamiento que ha registrado desconexiones y dificultades en la actualización y administración de contenidos, aunque sin

interrumpir del todo la marcha o consulta del sitio web, lo que en sí mismo forma parte del proceso de aprendizaje.

El posgrado ha servido también para confirmar dos grandes ramas del desarrollo personal: el periodismo, una profesión que se aprende en el día a día, pero de la que es menester advertir el presente de Internet y los futuros posibles, tanto en las narrativas como en la relación con los usuarios; y la empresarial, vinculada a estudios previos de contaduría pública, que permiten vislumbrar que en las nuevas formas de deliberación, las nuevas herramientas y soportes, existe una posibilidad de que el periodismo sobreviva como negocio, porque alguien tiene que contar las cosas, contarlas bien y servirle a una comunidad de manera profesional. Por supuesto, apegado a una condición de servicio a la sociedad, al materializar el derecho a la información y las libertades de prensa y expresión: el periodista definido como un profesional que de manera autónoma y voluntaria se ubica como un eslabón entre los acontecimientos noticiosos y el resto de la sociedad, que pone al usuario en poder de contenidos periodísticos que le permiten comprender su entorno cercano, conocer datos de importancia, trascendencia e interés, de modo que obtenga elementos ciertos y pertinentes que le permitan discernir o definir en lo individual una postura o una acción.

Esta responsabilidad carece de un contrato o de un juramento, como sucede con otras profesiones, porque en el caso del periodismo, se trata de un acto de conciencia y compromiso.

Esa misma responsabilidad profesional debe tener una visión de futuro, ahora que los medios de comunicación enfrentan un cambio. Uno tecnológico que ya se ha dado. Uno de hábitos de los usuarios que es constante. Hoy el periodista cuenta con tecnologías como la banda ancha, el almacenaje sin límites, potencia en los equipos, conexiones inalámbricas y nuevos soportes que generan un mayor alcance; es decir, se encuentra inmerso en el cambio tecnológico, pero requiere comprender la importancia que los usuarios le han dado al uso de imágenes, a la socialización de los contenidos y los hechos, a la creciente movilidad de las conexiones y los dispositivos, a la posibilidad de consumir contenidos prácticamente sin límites, además de la inmediatez como valor vital de la red.

Esa visión de futuro pasa necesariamente por la experimentación. Los medios de comunicación y los periodistas están obligados a dejar de pensar en los productores “amateur” de contenidos o en los agregadores de noticias como en amenazas o parásitos, para descubrir que es posible que agreguen valor a la información, que es posible que compartan datos o que

la vuelvan relevante por el sólo hecho de citarla o reconstruirla. A su vez, el periodista tiene la posibilidad de aplicar procesos como la confirmación o el rigor para colaborar en la construcción de contenidos más útiles para los usuarios, desde la información generada por los usuarios.

En el fondo, ese futuro de se trata de lo que siempre ha sido sustantivo para el periodismo orientado a la sociedad: ofrecer algo valioso para los usuarios, algo extraordinario. Aunque de momento eso no signifique ingresos suficientes y tampoco haya un modelo acabado, una especie de receta o cronograma, para que esos necesarios ingresos lleguen.

El futuro posible es incertidumbre. Pero es eso a lo que siempre se han enfrentado el periodismo. Y su capacidad de explicar, contextualizar, servir a una comunidad, especializarse y conectar, siempre tendrá un lugar en una sociedad libre. Hoy cada vez más en internet. Mañana en otra nueva imprenta.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para evaluar al público objetivo

1. ¿Qué influencia tiene internet en tu adquisición de información?
 - a) Alta b) Media c) Baja
2. Al utilizar la internet para obtener información, ¿buscas contenidos locales del valle de Toluca y el estado de México?
 - a) Sí b) No
3. ¿Conoces sitios web de noticias del valle de Toluca?
 - a) Si b)No
4. De los siguientes sitios web, señala cuáles conoces o haz visitado.
 - a) www.diarioportal.com
 - b) www.alfadiario.net
 - c) www.diarioimagen.net
 - d) www.impulsoedomex.com.mx
 - e) www.agenciamvt.com.mx
 - f) www.edomexaldia.com.mx
 - g) www.8columnas.com.mx
 - h) www.diariodetoluca.com.mx
 - i) www.asisucedo.com.mx
 - j) Ninguno de los anteriores
5. ¿Cuáles son las noticias de mayor interés para ti?
 - a) Política b) Salud c) Educación d) Entretenimiento e) Deportes f) Policiaca g) Economía h) Otras
6. En caso de que no visites sitios de noticias, ¿cuál es la razón principal?
 - a) Desconfío de contenidos
 - b) No publican asuntos de mi interés
 - c) Contenidos aburridos
 - d) Publican mentiras
 - e) Leo o veo noticias en otros medios
7. ¿Por qué medio visitas sitios web de noticias?

a) Motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing)

b) Conozco la dirección web

c) Twitter, Facebook y redes sociales

d) Blogs

e) Comentarios y Links

f) Aplicaciones para tabletas y smartphones

g) Correo electrónico

h) Recibo noticias en mi mail, tableta o teléfono

8. De los siguientes portales, señala cuáles conoces:

a) www.x7.com.mx

b) www.tolucacultural.com

c) www.mitoluca.com

d) Ninguno de los anteriores

e) Todos los anteriores

9. ¿Buscas información de espectáculos, cine, teatro, entretenimiento de tu región en la web?

a) Sí b) No

10. Cuando buscas información de entretenimiento en internet, ¿qué medio utilizas?

a) Motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing)

b) Recomendaciones de amigos

c) Twitter, Facebook y redes sociales

d) Blogs

e) Comentarios y Links

f) Aplicaciones para tabletas y smartphones

g) Correo electrónico

h) Recibo noticias en mi mail, tableta o teléfono

11. ¿Que esperarías encontrar en un sitio web de recomendaciones de entretenimiento para el valle de Toluca? (Puede seleccionar hasta tres respuestas)

a) Teatro

b) Conciertos

c) Restaurantes y bares

- d) Deportes
- e) Actividades para niños
- f) Museos y cultura
- g) Foros alternativos
- h) Foros alternativos
- i) Bailes
- j) Cursos y talleres
- k) Exposiciones

12. ¿Te gustaría que existiera una página web que te informara de las actividades de ocio, entretenimiento y turismo en el valle de Toluca?

- a) Sí b) No

13. ¿Cuánto estás dispuesto a gastar en un fin de semana en actividades de entretenimiento? Señala un rango en pesos:

- a) 1-300 pesos b) 301-600 c) 601-900 d) 901-1500 e) 1501 en adelante

14. ¿En qué horarios navegas en internet?

- a) Mañana (6-12 horas) b) Medio día (12-15 horas) c) Tarde (15-19 horas) d) Noche (19-24 horas) e) Madrugada (24-6 horas) f) Todo el día

15. Además de la computadora, de escritorio o portátil, ¿utilizas algún otra herramienta para navegar en internet?

- a) Tableta b) Teléfono c) Lector de eBooks d) Sólo computadora”.

Anexo 2. Cuestionario sobre usabilidad del sitio web

1. ¿La dirección del sitio web es sencilla?, ¿genera una idea acerca de su contenido?

2. ¿El logotipo y eslogan permiten identificar el propósito del sitio web?, ¿sus objetivos son visibles?

3. En un primer contacto con la pantalla de inicio, ¿hay algo que resulte fuera de lugar?, ¿algo que resulte discordante o chocante?

4. ¿Qué tipo de audiencia estaría interesada en este sitio web?

5. Al navegar por el sitio web, ¿siente que le facilita o complica la navegación?, ¿por qué?

6. ¿Los contenidos destacados en la página de inicio le parecen adecuados? ¿De primera vista es posible distinguir los contenidos destacados?, ¿por qué?
7. ¿Identifica la actualización más reciente del sitio web?, ¿cómo localizó esta información?
8. ¿Los textos que conforman los contenidos son completos?, ¿le hizo falta algún dato o información?
9. ¿Los contenidos gráficos, de video o de audio son sencillos de identificar?, ¿cómo fue su experiencia al encontrarse y usar este tipo de contenidos?
10. ¿Los contenidos le resultaron útiles?, ¿por qué?
11. ¿La información relacionada o recomendada tiene relación con los contenidos?, ¿es posible localizar con mínimo esfuerzo la información relacionada o recomendada?
12. ¿La portada, home o página de inicio se distingue de las otras páginas?
13. ¿Existen elementos en los contenidos que permitan identificar en qué parte del sitio se encuentra?, ¿es posible saber cómo regresar sin utilizar los botones del navegador?
14. ¿Existen botones o enlaces para ir a la página de inicio desde cualquier página?
15. Para acceder a algún contenido que no está visible, ¿qué acciones sigue?, ¿usa el buscador? ¿el buscador está visible? ¿dónde? ¿el portal web requiere un mapa del sitio?
16. ¿Es posible identificar los niveles de navegación del sitio?, ¿cómo? Si los identifica, ¿cuáles son?
17. ¿Considera el sitio web amigable y orientado al usuario o complejo y de difícil navegación?
18. Los anuncios publicitarios o banners son ¿molestos?, ¿atractivos?, ¿por qué? ¿Le interesó hacer click en alguno?
19. ¿Hay alguna forma de ponerse en contacto con la administración del sitio web?, ¿es visible?, ¿funciona?
20. ¿Existen indicios de la existencia de cuentas de redes sociales o alguna otra forma de interactuar con el sitio web?

Anexo 3 Salarios

Judith Chacón Clavijo: \$6,310.05

Elizabeth García Luja: \$5300.00

Bibliografía

- Alexa. (2015, 05/02/2015). Actionable Analytics for the Web. Recuperado de <http://www.alexacom>
- Alexa. (2016, 04/02/2016). Actionable Analytics for the Web. Recuperado de <http://www.alexacom>
- Almiron Roig, N. r. (2000, 2000). ¿Qué es el periodismo OnLine? Recuperado de <http://www.almiron.org/ejournalism.html>
- Almiron Roig, N. r. (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: civic journalism y quinto poder. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200609Almiron.htm> website:
- Alves, R. (2014, 25/08/2014). El presente y el futuro del periodismo. Recuperado de <http://vladimirrodriguezherandez.wordpress.com/2014/08/25/el-presente-y-el-futuro-del-periodismo-charla-con-rosental-alves-en-la-universidad-de-cartagena/>
- AMIPCI, A. M. d. I. (2014). *Estudio Hábitos del Internauta Mexicano 2014*. Recuperado de <http://www.amipci.org.mx>
- Arias Galicia, F. H. E., V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*: Editorial Mc Graw Hill.
- Breiner, J. (2011, 30 mayo 2011). Los nuevos lenguajes del periodismo en Internet. Recuperado de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/05/30/los-nuevos-lenguajes-del-periodismo-en-internet/> - axzz1jMz0auQF
- Canella, R. n. A., Francisco; y Tsuji, Teresa. (2008). *Periodismo en Internet: del aula al ciberespacio* (1a. ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Carvajal, M. (2015). Lean Startup y Design Thinking, Nuevos métodos para innovar en periodismo. In J. L. Manfredi (Ed.), *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad* (Vol. 76, pp. 47-57). España: CAC, Cuadernos Artesanos de Comunicación. Recuperado de <http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac76.pdf>.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder* (M. H. Díaz, Trans. Primera ed.). España: Alianza Editorial.
- Chilango, R. (2014). [Chilango.com].
- Expansión, G. (2014). MediaKit. Recuperado de <http://mediakit.grupoexpansion.mx/marca/chilango-web>
- Facebook. (2015, 05/03). <http://www.facebook.com>. Recuperado de <http://www.facebook.com>
- González Pérez, Y. R. L., Yorbelis; Marín Milanés, Franklin; Leal Labrada, Osvaldo; Piedra Salomón, Yelina; Kourí Cardellá, Gustavo. (2006). Usabilidad: la evaluación de los servicios en el entorno Web. Recuperado de http://eprints.rclis.org/9252/1/http___bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_5_06_aci10506.htm.pdf
- Grueskin, B. S., Ava; Graves, Lucas. (2011). *The Story So Far C. U. G. S. o. Journalism* (Ed.) *What We Know About the Business of Digital Journalism* (pp. 146). Recuperado de http://www.cjr.org/the_business_of_digital_journalism
- Hassan Montero, Y. (2002, 1/11/2002). Introducción a la usabilidad. Recuperado de http://www.nosolousabilidad.com/articulos/introduccion_usabilidad.htm
- Hassan, Y. (2002). Qué es la accesibilidad. Recuperado de <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/accesibilidad.htm>

- IAB. (2014). *Estudio de Consumo de Medios Entre Internautas Mexicanos*. Recuperado de México, DF:
- IAB. (2015, 11/03/2015). Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos. Recuperado de <http://www.iabmexico.com/consumo-medios-dispositivos-internautas>
- IAB. (2016, 03/2016). Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos. Recuperado de <http://www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2016/03/IABMx-ECMyD2016.pdf>
- Inegi, I. N. d. E. y. G. (2012). *Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2012*. Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007>.
- Inegi, I. N. d. E. y. G. (2014). *Modulo sobre Disponibilidad y Uso de de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2013*. (Diciembre 2014). Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=tnf241&s=est&c=26489>.
- Inegi, I. N. d. E. y. G. (2016). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2015*. Aguascalientes, México: Inegi Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_03_01.pdf.
- Ir, R. D. (2014). [Revista Dónde Ir].
- Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas* (J. Paredes, Trans. E. C. Paidós Ed. Primera ed.). México: Ediciones Culturales Paidós.
- Kovach, B. R., Tom. (2007). *The Elements of Journalism* (Second ed.). Estados Unidos: Three Rivers Press.
- Larrosa-Fuentes, J. (2014). Transformaciones en la economía política de las empresas periodísticas: periódicos artesanales, industriales y post-industriales *Retos y oportunidades del periodismo digital* (pp. 71-86). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Libre, R. T. (2014). [Revista Tiempo Libre].
- Mancini, P. (2011). *Hackear el periodismo. Manual de Laboratorio* (1a. ed.). Buenos aires: La Crujía.
- Mancini, P. (2013). ¿Quién necesita una noticia? *FronteraD Revista digital*.
- Medios, G. (2014). Nuestras marcas Mediakit 2014. Recuperado de http://www.grupomedios.com/nuestras_marcas/donde.php
- Meneses, M. E. d. J. (2010). *El periodismo en la Sociedad de la Información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México*. (Doctorado), Universidad Nacional Autónoma de México, México, DF. Recuperado de http://148.202.167.40/periodismo/pluginfile.php/10637/mod_assignment/intro/El_periodismo_en_la_sociedad.pdf
- Notario, E. (2010, 21 junio 2010 13:14). Del Mundial de Sudáfrica, hábitos de consumo y medios tradicionales. Recuperado de <http://alt1040.com/2010/06/del-mundial-de-sudafrica-habitos-de-consumo-y-medios-tradicionales>

- Observatorio de Medios, E. d. M. (2016, 17/02/2016). Tráficos de los medios digitales. Recuperado de <http://www.observatoriodemedios.org.mx/estudios/traficos-de-los-medios-digitales/>
- Orozco, M. y. o. (2014). *Retos y oportunidades del periodismo digital* s. d. U. V. Universidad de Guadalajara (Ed.) *Nuevos escenarios y prpacticas de la comunicación* (pp. 140). Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/PeriodismoDigital.pdf>
- Piscitelli, A. (2005). *Internet, la imprenta del siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* E. Editorial (Ed.) (pp. 607). Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=s3tiGdAjuCUC&pg=PA19&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=4 - v=onepage&q&f=false
- Purcell, K. R. L., Mitchell, Amy; Rosentiel, Tom; Olmstead, Kenny. (2010). Understanding the Participatory News Consumer. Recuperado de [http://pewinternet.org/~-/media//Files/Reports/2010/Understanding the Participatory News Consumer.pdf](http://pewinternet.org/~-/media//Files/Reports/2010/Understanding%20the%20Participatory%20News%20Consumer.pdf)
- Ramirez Plascencia, D. (2007). La naturaleza de Internet y sus repercusiones legales. *Alfa-Redi Revista de Derecho Informático*, 108. Recuperado de Avizora.com website: http://www.avizora.com/publicaciones/derecho/textos/0094_naturaleza_de_internet_y_repercusiones_legales.htm
- Ramonet, I. (2002, Agosto 2002). Los periodistas están en vías de extinción. Recuperado de <http://www.saladeprensa.org/art382.htm>
- Revistas.Org. (2012, 2012). La unión hace la evolución. Recuperado de <http://revistasmexico.org/revistasmexico>
- Rosen, J. (2006, 27/06/2006). The people formerly known as the audience. Recuperado de http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html
- Shawn Lawton, H., ed. (2005). Introducción a la Accesibilidad Web. Recuperado de <http://w3c.es/Traducciones/es/WAI/intro/accessibility>
- SMO-Mexico. (2011, 19 Octubre 2011). Un poco del Estudio del Mercado Electrónico 2011 en LatAm, por Google. Recuperado de <http://smomexicoagencia.blogspot.mx/2011/10/un-poco-del-estudio-del-mercado.html>
- Suárez Gil, E. A. Q., Teresa de Jesús. (2009). *Planeación Estratégica en las MIPYMES* U. U. d. I. y. Desarrollo (Ed.) (pp. 45). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/144435787/planeacion-estrategica>
- Sucedede, A. (2015). Así Sucede. Noticias de Toluca y el estado de México. Recuperado de <http://www.asisucedede.com.mx>
- WebSiteTrafficSpy. (2016). websitetrafficspy. Recuperado de <http://websitetrafficspy.com/about/>

Índice de tablas y gráficas

Tabla 1: FODA de "Tolucos.Com"	39
Tabla 2: Cronograma de actividades para mejorar usabilidad	51
Tabla 3: Cadena de valor de "Tolucos.Com"	52
Tabla 4: Organigrama y funciones de "Tolucos.Com"	56
Tabla 5: Organigrama de "Tolucos.Com" y responsables	57
Tabla 6: Roles y funciones en "Tolucos.Com"	61
Tabla 7: Identificación de políticas de recursos humanos en "Tolucos.Com"	63
Tabla 8: Cronograma de operación de "Tolucos.Com"	69
Tabla 9: Contenido de "Tolucos.Com" con más visitas.....	73
Tabla 10: Cifra de visitas a "Tolucos.Com" según Google Analytics	73
Tabla 11: Origen geográfico de visitantes de "Tolucos.Com" según Google Analytics	75
Tabla 12: Mapa del sitio web, con sus caminos de navegación	76
Tabla 13: Organigrama de "Tolucos.Com"	79
Tabla 14: Proceso de producción y publicación de contenidos en "Tolucos.Com"	80
Tabla 15: Presupuesto anual 2015 de "Tolucos.Com"	87
Tabla 16: Balance Presupuesto 2015 de "Tolucos.Com"	88
Tabla 17: Presupuesto real ejercido en 2015 de "Tolucos.Com"	88
Tabla 18: Balance real ejercido por "Tolucos.Com" en 2015.....	89
Tabla 19: Presupuesto 2016 para "Tolucos.Com"	90