

Benemérita Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

Maestría en Periodismo Digital



**Cool Tour Toluca: creación de un sitio web informativo
enfocado en la cobertura de la actividad cultural independiente
del Valle de Toluca**

Documento de titulación para obtener el grado de
Maestra en Periodismo Digital

Presenta

Diana Grissel Martínez Muñoz

Directora

Janny Amaya Trujillo

Guadalajara, Jalisco

Agosto 2018

**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 reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted en calidad de director de titulación para informar que el egresado de la Maestría en Periodismo Digital, **Diana Grissel Martínez Muñoz, con código 216338125**, ha concluido la redacción del trabajo recepcional **“Cool Tour Toluca: creación de un sitio web informativo enfocado en la cobertura de la actividad cultural independiente del Valle de Toluca”**.

El documento en mención cumple con los requisitos de forma y fondo que establece la Guía de Titulación de la Maestría, y evidencia el proceso y resultados de la experiencia de haber generado un producto novedoso en el campo del periodismo digital.

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

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

**Atentamente
Guadalajara, Jalisco, 13 de agosto de 2018**



Dra. Janny Amaya Trujillo

Tabla de contenido

Agradecimientos	5
Introducción.....	6
1. Planteamiento y antecedentes del proyecto	11
1.1 ¿Cómo surge Cool Tour Toluca?.....	12
1.2 ¿Por qué el nombre?.....	15
1.3 Acerca del proyecto	18
1.4 Estructura del sitio	19
1.5 Objetivo General.....	22
1.6 Objetivos Particulares	22
1.7 Misión	22
1.8 Visión.....	22
1.9 Valores	23
1.10 Código Ético	24
1.11 Línea editorial	26
1.12 Audiencia	27
1.13 Justificación y relevancia social del proyecto.....	32
2. Análisis del contexto	38
2.1 Análisis de la escena periodística actual	40
2.2 Análisis del contexto tecnológico	44
2.3 Análisis del contexto cultural.....	47
2.4 Análisis sociodemográfico.....	51
2.5 Análisis FODA.....	53
2.5.1 Fortalezas de Cool Tour Toluca	55
2.5.1 Oportunidades de Cool Tour Toluca	57
2.5.2 Debilidades de Cool Tour Toluca.....	58
2.5.3 Amenazas para Cool Tour Toluca	59
2.6 Validación e innovación del proyecto.....	61
3. Plan operativo y de ejecución de Cool Tour Toluca	64
3.1 Retos, metas y acciones para consolidar el proyecto	66

3.2 Plan de financiamiento.....	67
3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales.....	80
3.3.1 Objetivo general de la gestión de redes sociales	84
3.3.2 Objetivos Específicos de la gestión de redes sociales	85
<i>Uso de Twitter</i>	87
<i>Uso de Facebook</i>	88
<i>Uso de Instagram</i>	89
<i>Uso de YouTube</i>	90
<i>Uso de Pinterest</i>	91
3.4 Plan operativo para la gestión de personal.....	92
3.4.1 Objetivos de la gestión de personal de Cool Tour Toluca	95
3.4.2 Organización empresarial de Cool Tour Toluca	96
3.5 Fundamento Legal	104
3.5.1 Directrices legales para empleados de Cool Tour Toluca.....	109
3.5.2 Directrices legales para usuarios de Cool Tour Toluca.....	112
4. Informes y Resultados	114
4.1 Informe de contenidos de Cool Tour Toluca	115
4.2 Análisis estadístico en Redes Sociales.....	124
4.3 Informe del plan de financiamiento	136
4.4 Plan de mejora del medio.....	137
4.4.1 Plan de mejora de la empresa.....	139
4.4.2 Plan de mejora editorial.....	141
4.4.3 Plan de mejora de contenidos.....	142
4.4.4 Plan de mejora en redes sociales	144
4.4.5 Plan de mejora de financiamiento	147
4.5 Conclusiones	149
Referencias	156

Agradecimientos

Dedico un especial agradecimiento a mi principal fuerza de apoyo, **mi familia**; a **mis padres**, porque creer en mis proyectos y alentarme a cumplir mis metas; a **mi hermano**, por la ayuda técnica que siempre me brinda, y por ser mi persona favorita en esta vida.

Agradezco también, a cada uno de los colaboradores de **Cool Tour Toluca** por su trabajo, entrega y pasión por el arte, particularmente a mis colegas y amigas **Montserrat Pérez, Claudia Piña y Dalia García**, quienes apoyaron desde el inicio este proyecto y aportaron miles de ideas para la conformación del mismo.

De igual manera, agradezco a **artistas y gestores culturales** que me abrieron las puertas de su vida, facilitándome el acceso a su trabajo profesional y artístico. Sus aportaciones fueron muy enriquecedoras para el proyecto y me permitieron apreciar desde otra perspectiva al arte y a la cultura.

Finalmente agradezco el apoyo que me brindaron todos los profesores a lo largo de la maestría, especialmente al **Maestro Fidel Romero**, por su paciencia y ayuda para poder conformar el sitio web; a la **Maestra Mariana Alvarado**, por ser mi guía en este laborioso camino; al **Doctor Rodrigo González**, por el tiempo que le dedicó a este trabajo; y a la **Doctora Janny Amaya Trujillo**, por todas las aportaciones hechas para la culminación de este proyecto que, inició siendo un sueño guajiro y ahora es toda una realidad.

Introducción

El presente trabajo es un informe del proceso que se llevó a cabo para la creación de **Cool Tour Toluca**, proyecto diseñado con la finalidad de obtener el grado de Maestra en Periodismo Digital que ofrece la **Universidad de Guadalajara** (U. de G.) a través del **Sistema de Universidad Virtual** (SUV).

Cool Tour Toluca es un sitio web informativo digital cuyo principal objetivo es cubrir el hueco que han dejado los medios locales de comunicación en cuanto a información cultural se refiere, sobre todo aquella de carácter independiente. Tiene cobertura regional, abarcando eventos y actividades culturales que se realizan en el **Valle de Toluca**; comprendido éste por los municipios de Toluca, Metepec, Almoloya de Juárez, San Mateo Atenco, Lerma y Zinacantepec.

En el **capítulo uno** se hace referencia a las características propias del sitio web, cómo está constituido, la línea editorial, los objetivos periodísticos, la justificación de la imagen institucional, y las secciones que integran al sitio web. También, se realiza una descripción de los denominados *Millennials*, es decir, aquellas personas nacidas “entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio” (Gutiérrez, 2014, párr.1), y que representan al público meta de este proyecto.

En este mismo capítulo se analizan las características demográficas, socioculturales, y tecnológicas de la región, aspectos que fueron tomados en cuenta para determinar la viabilidad del proyecto, así como la pertinencia del mismo. Afortunadamente, el panorama

del **Valle de Toluca** muestra un campo fértil para el lanzamiento de un sitio nativo digital con potencial crecimiento.

En el **capítulo dos** se presenta un análisis del contexto periodístico, tecnológico, cultural y sociodemográfico que rodea al proyecto informativo. Por un lado, se puntualizan las condiciones en las que se encuentra el periodismo cultural en el país, las diferencias que existen entre el periodismo cultural y el de espectáculos, así como la importancia que este tipo de periodismo tiene en los entornos locales.

Por otro lado, se determinaron las características del contexto geográfico, sociocultural, demográfico y tecnológico de la región, así como los intereses culturales del público meta, factores que ayudaron a la construcción de un sitio web acorde a las necesidades informativas de la comunidad local.

En este capítulo se mencionan a los diferentes medios de comunicación local que representan competencia para **Cool Tour Toluca** tales como, **Cartelera Cultural**, el departamento de cultura de la **UAEMex**, las páginas de los diferentes **institutos municipales de cultura** de la zona, así como los periódicos locales con versiones en línea que cuentan con sección de cultura.

Finalmente, se proporciona una visión general de la posición en la que se encuentra **Cool Tour Toluca** dentro del mercado local a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA) del entorno. Este tipo de estudios facilitó la

elaboración de planes de mejora para elevar la calidad del servicio informativo que ofrece el medio.

En el **capítulo tres** se exhiben los planes operativos, de ejecución y financiamiento del proyecto. Se muestra un esquema cronológico de las diferentes actividades que se realizaron a lo largo de dos años, desde la conceptualización, planeación, ejecución, lanzamiento, consolidación y monitoreo del sitio web.

El **plan de financiamiento** propuesto es un **plan ideal**, que pretende la autosustentabilidad de la empresa. Se trata de un plan mixto, cuya principal fuente de ingresos proviene de la publicidad fija, y se complementa con la venta de artículos de identidad empresarial, así como de la inclusión de una tienda en línea para la venta de obra de artistas locales bajo la modalidad de pago por comisión.

El **plan de gestión de personal** muestra los perfiles ideales para la integración de un equipo de trabajo apropiado para **Cool Tour Toluca**, así como la descripción de las actividades y roles de cada uno de los integrantes. Se resalta la importancia de que el personal esté plenamente capacitado para la creación de narrativas no lineales y multimediáticas.

La meta es superar los alcances del periodista tradicional, circunscrito al modelo de antaño y al manejo del lenguaje de un solo medio, para encaminarse al perfil del periodista digital: un profesional familiarizado en el entorno Internet, que conoce y aprovecha todos los entresijos técnicos de las páginas web. (Martínez, 2012, párr. 25)

El periodista digital se enfrenta a un entorno que ha modificado notoriamente su labor, es indispensable que los profesionales de la información dominen los diferentes elementos multimedia para generar contenidos de calidad y que estos lleguen más fácilmente al público deseado. Se exige así, del periodista digital “no sólo conocimientos y habilidades propias del oficio periodístico, sino también el dominio de técnicas para producir y administrar el quehacer informático y de la multimedia” (Martínez, 2012, parr.24).

Adicionalmente, se presenta el **plan de gestión en redes sociales** de la empresa, es decir, la forma en que deben presentarse los contenidos informativos en cada una de las diferentes plataformas digitales, así como los lineamientos de interacción entre la empresa y el público lector.

Para la confección de este plan, se determinaron cuáles eran las redes de mayor alcance, sus características, pros y contras, así como los horarios en los que se registra el mayor tráfico de usuarios, con la finalidad de agendar y planear con mayor precisión los contenidos.

Al final del capítulo se exponen las bases legales con las que se rige **Cool Tour Toluca** dentro del ciberespacio, cuyo fundamento se encuentra en la **carta magna**, específicamente en los *artículos 6 y 7*, que hablan sobre la libertad de expresión y el libre acceso a la información; la **Ley Federal de Derechos de Autor**, que protege la propiedad intelectual de los reporteros y el trabajo de los artistas locales a los que el medio tiene acceso; y la **Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares** que da sustento y garantiza el buen uso de la información de los usuarios del portal informativo.

En el **cuarto capítulo**, se hace un resumen de los resultados obtenidos tras el lanzamiento del sitio web. Se muestra gráficamente el crecimiento de seguidores en redes sociales, los gustos y preferencias informativas del público. Así mismo, se presentan los retos a los que se enfrentó la publicación en materia de funcionamiento, organización y financiamiento, aspectos indispensables para la consolidación del proyecto.

Finalmente se puntualizan las mejoras necesarias para elevar la calidad informativa del sitio, siendo de carácter urgente la conformación de un equipo de trabajo sólido que permita generar una cadena de producción informativa eficaz para aumentar el número de publicaciones, lo que a su vez se traduciría en un factor importante para el crecimiento de la audiencia, posibles anunciantes y recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La creación del proyecto informativo **Cool Tour Toluca** fue todo un reto; la falta de recursos de todo tipo resultó ser un factor determinante para la consolidación y crecimiento del mismo. Se espera que **Cool Tour Toluca** alcance su funcionamiento óptimo a mediano plazo, una vez que el flujo de contenidos sea constante, y puedan conseguirse los recursos suficientes para incrementar la labor periodística, y de esta manera consolidarse como un referente informativo cultural en la región.

1. Planteamiento y antecedentes del proyecto

La creación de un sitio web informativo es una ardua labor que requiere de mucha planeación; un análisis minucioso de los factores que intervienen en este proceso permite determinar la pertinencia de un proyecto, facilitando la toma de decisiones a la hora de la ejecución y lanzamiento del mismo.

El primer desafío al que me enfrenté cuando decidí crear **Cool Tour Toluca** fue definir la problemática en materia informativa existente en el espacio en el que me desenvuelvo profesionalmente, el **Valle de Toluca**. Mi experiencia laboral periodística me permitió percatarme de que a pesar de que existe una nutrida oferta de estas actividades en la región, pocos medios se dedicaban a la cobertura de información cultural.

Una vez identificado el hueco y las necesidades informativas de un sector en particular, tuve que delimitar las características formales del proyecto, tales como la temática, estructura, línea editorial, diseño, etcétera. Planear objetivamente la creación del sitio coadyuvó al crecimiento y conformación del mismo. La constante revisión de los objetivos periodísticos ha permitido realizar mejoras tanto en el funcionamiento de la empresa como en los contenidos.

Aventurarse en el mercado sin contar con bases sólidas, es una apuesta muy riesgosa. La generación de procesos productivos eficientes está vinculada directamente con el grado de planeación del medio; mientras más organizada sea una empresa, así como sus procesos productivos, más efectivo será su desempeño.

Se tomaron en cuenta las características específicas y las necesidades informativas del público meta para la creación de servicios que cubrieran dichas necesidades. Se generaron agendas de contenido y se especificaron los lineamientos mínimos de calidad de estos. De igual manera, se establecieron fechas de realización y publicación de los mismos.

El diseño del logotipo, el slogan, así como el uso específico de colores, fueron pensados para generar empatía entre el público y el medio. Se eligió una tipografía sin ningún tipo de patines para facilitar la lectura y denotar modernidad. Se eligieron colores neutros como el blanco y el negro que simbolizan la transparencia, objetividad y seriedad con la que se trabaja en la empresa informativa.

1.1 ¿Cómo surge Cool Tour Toluca?

Cool Tour Toluca surgió hace algunos años en una reunión entre amigas, en la que discutíamos sobre la forma de trabajo de algunos medios de la región. Muchas de nosotras habíamos trabajado para diferentes empresas mediáticas y fuimos testigos de malas prácticas. Entre ellas, la censura que los medios ejercen sobre los reporteros, derivada los contratos que tienen con diferentes actores políticos; la jerarquización de la información de acuerdo a contratos comerciales en lugar de la pertinencia de la información; el uso de boletines oficialistas como contenido propio, entre otras.

Ante esta situación, consideramos la posibilidad de crear un sitio que nos permitiera hacer periodismo alejado de agendas y compromisos políticos. Más bien estábamos interesadas en hacer periodismo independiente, periodismo que le diera voz a los diferentes

actores sociales y que tuviera un impacto positivo en la comunidad a través de contenidos de calidad. Sin embargo, el proyecto no pudo concretarse debido a las diferentes actividades profesionales que cada una de nosotras tenía en aquel momento.

Los años posteriores a dicha reunión me involucré con el mundo artístico local. Tomé un diplomado de fotografía, lo que me permitió acercarme e involucrarme en el trabajo que realizan curadores, directores de museos, fotógrafos, artistas plásticos, cineastas, etcétera. Esta fue la base con la que en 2015 presente mi proyecto para el ingreso a la maestría en periodismo digital ofertada por la **Universidad de Guadalajara**.

La intención era crear un sitio web informativo de carácter independiente que permitiera la difusión de las diferentes actividades culturales que se realizan en el **Valle de Toluca**, ya que, hasta ese entonces no existía un medio especializado en la cobertura de este tipo de información.

En el **Valle de Toluca** existen algunos sitios que comparten ciertas similitudes con el concepto básico de **Cool Tour Toluca**. Sin embargo, estos se enfocan principalmente en la cobertura de eventos culturales ligados a organismos e instituciones gubernamentales o a presentar carteleras culturales, dejando de lado la actividad cultural independiente.

Ejemplo de ello es [¿Dónde? cartelera teatro](#), colectivo dedicado a la difusión de eventos y actividades teatrales; [Toluca cultural](#), difunde los eventos culturales comerciales que se realizan en el **Valle de Toluca**; el [Instituto Municipal de Cultura de Toluca](#), [Dirección de Cultura de Metepec](#), y la [Dirección de Cultura de Almoloya de Juárez](#) que dan cobertura

únicamente a eventos organizados por los gobiernos municipales correspondientes.

Finalmente, la Secretaría de Difusión Cultural de la **UAEMex** (Universidad Autónoma del Estado de México), que promueve las actividades culturales que se desarrollan dentro de los diferentes recintos culturales universitarios. Esta dependencia engloba las actividades de la Casa de las Diligencias, Museo Universitario Leopoldo Flores, Casa de la Mora ‘Dr. Juan Arturo Ocaña Ponce’, Patrimonio cultural UAEMex, entre otros.

La información que proporcionan las instituciones antes mencionadas está orientada a la cobertura de las actividades culturales propias, dejando un hueco informativo para la cobertura de actividades culturales orquestadas por asociaciones civiles, y organizaciones de gestión cultural independiente.

Algunos de los medios tradicionales locales cuentan con versiones digitales; sin embargo, destinan muy poco espacio dentro de sus emisiones diarias para la información cultural. En la mayoría de los casos, este tipo de información tiene presencia sólo los fines de semana, o cuando las actividades culturales están relacionadas con acciones políticas de los diferentes órdenes de gobierno.

Ante este panorama, consideré importante la existencia de un medio que difundiera principalmente la actividad cultural independiente para, de esta manera, dotar de voz a artistas locales que hacen un esfuerzo por dar a conocer su talento, y que muchas veces no tienen los medios para difundir su actividad profesional.

1.2 ¿Por qué el nombre?

Cool Tour por su traducción del inglés significa ‘*viaje fresco*’, término que se consideró apropiado para un público joven ávido de información, sobre todo aquella que les representa interés o tiene algún impacto en sus actividades cotidianas. **Cool Tour**, fonéticamente se asimila a la palabra ‘*Culture*’ o cultura en inglés.

Al estar conformado el público meta por jóvenes *Millennials*, de entre 20 y 35 años de edad, y que viven prácticamente conectados a la red de internet, se consideró pertinente que el nombre quedara en inglés por el carácter global de la red en la que se desenvuelve le confiere. Al agregar la palabra **Toluca** al nombre antes mencionado se delimita la cobertura informativa del medio.

Se optó por un diseño moderno y minimalista que hiciera referencia a las categorías informativas: **cine**, **fotografía** y **música**. El logotipo de la empresa representa una claqueta de cine que, a la vez, funge como un globo de conversación gráfica; en su interior aparece el nombre del sitio.

En la parte superior de la claqueta se colocaron tres recuadros del mismo color que la tipografía, haciendo alusión al celuloide utilizado tanto en cine como en fotografía. De lado derecho se pueden distinguir las tres secciones o servicios informativos que ofrece el portal.

Se hizo uso de tipografías tipo **San Serif**, ya que no tiene ninguna clase de patines ni adornos y es muy legible. “Los signos tipográficos ubicados en la contextualidad de la página de inicio de los periódicos electrónicos, están enmarcados en un ambiente dinámico e

interactivo, y forman parte de los elementos visuales que buscan despertar y mantener el interés del lector” (Zavala & Mendoza, 2005, p. 109). El valor de la tipografía depende también de las diferentes funciones que desempeña, por ejemplo, el uso de mayúsculas, minúsculas, cursivas u ornamental.

La tipografía utilizada en el logotipo de **Cool Tool Toluca** está escrita en mayúsculas ya que “orienta su uso a señalar los nombres propios, inicio de capítulos, así como a destacar partes de un discurso: frases, párrafos o inicio de versos” (Zavala & Mendoza, 2005, pp. 111-112). El nombre del sitio aparece en una tipografía notablemente más gruesa, brindándole un mayor rango de importancia; los nombres de las secciones que integran al sitio web están escritas también en mayúsculas, pero con una tipografía más delgada con un rango menor que el nombre del sitio, pero de mayor relevancia que las cabezas y cuerpo de texto de los contenidos corrientes.

La medida, se distingue en la tipografía a través del ancho total de la letra (medida horizontal) con relación a su altura (medida vertical) ... El uso de la medida en cualquiera de sus combinaciones, brinda al destinatario diversos planos de lectura según la intención de comunicación y puede despertar en él con notaciones visuales de acuerdo a su competencia perceptiva. (Zavala & Mendoza, 2005, pp. 113-114)

El uso de colores sobrios tanto en la tipografía como en el fondo del logotipo fue designado de manera emblemática. La elección del blanco y el negro para la tipografía

permitieron generar una sensación de modernidad y seriedad tanto al nombre, contenido y labor del mismo.

De acuerdo a un estudio realizado por Zabala & Mendoza en 2005 en diferentes medios electrónicos venezolanos, “el uso del color en la tipografía pone énfasis en el negro (38%), seguido del blanco (20%) y del azul (18%)” (p.118). De esta manera el negro utilizado en la tipografía que asigna a las secciones integrantes del sitio, denota modernidad, normalidad y seriedad; mientras que, las letras en color blanco utilizadas para dar a conocer el nombre del medio están soportadas por un fondo que permite una adecuada relación figura-fondo con connotaciones de transparencia.

Gráfico 1.1 Logotipo de Cool Tour Toluca



Nota: Diseño elaborado por Héctor Tinoco Rangel.

1.3 Acerca del proyecto

A continuación, presentamos los datos básicos de identidad de la empresa, así como su ubicación en la red, el giro y alcance geográfico del mismo con la finalidad de que el lector se familiarice con las características del proyecto.

Cuadro 1.1 Datos de identificación de Cool Tour Toluca

Nombre	Cool Tour Toluca
Slogan	Un viaje a través de la escena cultural independiente
URL del sitio web	http://www.cooltourtoluca.com/
Ubicación	Valle de Toluca
Tipo de noticias	Periodismo cultural
Localización geográfica de cobertura	Municipios conurbados a Toluca como Metepec, Almoloya de Juárez, Lerma, San Mateo Atenco y Zinacantepec

Fuente: Elaboración propia.

Cool Tour Toluca es una empresa informativa de carácter regional que ofrece información de las actividades culturales que se desarrollan en el **Valle de Toluca**, principalmente en materia de **cine, fotografía, y música**. El sitio informativo es de nueva creación y es nativo digital.

Es una empresa socialmente responsable y está comprometida con el entorno en el que se desenvuelve, fomenta la conciencia ciudadana a través de la difusión de información

cultural asociada a la gestión independiente en esta materia. **Cool Tour Toluca** pretende generar un impacto positivo en la comunidad artística local, siendo una plataforma de proyección para actores culturales y artistas emergentes. La principal filosofía de la empresa es *'Me informo, pienso, luego actúo'*, por tal motivo, se difunden contenidos que fomentan la educación cultural y cívica de la población e incentivan el cambio social.

En este tenor, es importante mencionar que se ha colaborado con diferentes asociaciones civiles que ven el arte una manera de concientizar a la ciudadanía sobre problemas específicos; tal es el caso de **Un Mismo Pulso A. C.**, una organización sin fines de lucro que busca generar mejores condiciones de vida en las personas con algún tipo de discapacidad; y la **Asociación de Pintores con la Boca y con el Pie México**, que pretende concientizar a los ciudadanos sobre las dificultades a las que se enfrentan las personas con discapacidad motriz o que han perdido alguna de sus extremidades.

1.4 Estructura del sitio

El sitio web está integrado por **tres categorías informativas** ordenadas en secciones. Cada sección cubre una disciplina artística, **fotografía, cine, y música**; estas fueron seleccionadas de acuerdo con los principales intereses culturales del público, obtenidos mediante la consulta de una encuesta realizada por CONACULTA en 2010.

En la página de inicio se muestra un menú con los nombres de dichas secciones y a la vez funge como mapa general del sitio. También se cuenta con una página que detalla los principales valores y filosofía de la empresa. En cada una de las secciones se insertan

contenidos diversos que van desde notas, artículos, reportajes, entrevistas, videos, fotogalerías, infografías, audios, entre otros. En la parte superior de la página permanece fijo el logotipo y nombre del sitio; debajo de este se muestra el menú principal en un cintillo negro y con tipografía en color blanco.

Junto al menú aparece el recuadro de búsqueda, que facilita la ubicación de contenidos específicos. De lado derecho, se muestra un bloque en el que se presentan videos recomendados, así como las entradas publicadas recientemente. En la parte inferior se muestra el copyright y los enlaces a **Facebook** y **Twitter**.

Cuadro 1.2 Menú principal y contenidos de Cool Tour Toluca

Nombre de sección	Contenido
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Menú con las últimas noticias • Logotipo empresarial • Menú general (mapa del sitio) • Noticias publicadas recientemente • Video recomendado • Enlaces a redes sociales
Fotografía	<ul style="list-style-type: none"> • Notas sobre eventos fotográficos • Entrevistas con fotógrafos emergentes • Fotogalerías sobre exposiciones
Cine	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de festivales y ciclos de cine • Entrevistas con cineastas, directores, actores, o productores locales • Notas sobre convocatorias a concursos, cursos y talleres relacionados con el quehacer cinematográfico

Música	<ul style="list-style-type: none"> • Notas sobre eventos y festivales musicales realizados en el Valle de Toluca • Entrevistas con músicos locales • Reportajes sobre la escena musical de la región
Acerca de	<ul style="list-style-type: none"> • Quiénes somos • Filosofía de la empresa • Código ético • Visión • Misión

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.2 Impresión de la página principal de Cool Tour Toluca



Fuente: www.cooltourtoluca.com

1.5 Objetivo General

Dar cobertura mediática a las diferentes actividades culturales que se realizan en el **Valle de Toluca**.

1.6 Objetivos Particulares

- Proporcionar información de eventos relacionados con el cine, fotografía y música.
- Generar contenidos periodísticos de calidad mediante el uso de elementos multimedia.
- Difundir el trabajo de artistas locales.
- Difundir campañas de asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales que puedan tener un impacto positivo en la comunidad local.

1.7 Misión

Coadyuvar con la educación cultural de las nuevas generaciones del **Valle de Toluca** a través de la difusión de contenidos periodísticos de calidad, fomentando la creación de comunidades artísticas y sociales que interactúen entre sí, y que funcionen como plataformas de cambio.

1.8 Visión

Consolidar a **Cool Tour Toluca** como el principal referente en información cultural entre el público joven del **Valle de Toluca**.

1.9 Valores

Cool Tour Toluca es una empresa informativa profesional que se rige con altos estándares éticos y que guían el actuar de cada uno de los integrantes que conforma el equipo de trabajo de la empresa. Los valores a los que da mayor prioridad son:

- **RESPECTO.** A la labor periodística propia y de colegas; a la integridad de las personas involucradas en las notas y/o reportajes; así como a la audiencia que sigue de cerca la actividad informativa de la empresa.
- **RESPONSABILIDAD.** En el manejo de datos, fuentes, testimonios, e información presentada; y en el cumplimiento de la labor periodística en forma y tiempo acordado previamente con el departamento editorial.
- **CALIDAD.** En la presentación de contenidos informativos. Se pretende conformar un medio con contenidos únicos, dinámicos y creativos mediante el adecuado uso de los elementos multimedia y recursos que ofrecían las diferentes plataformas digitales.
- **INICIATIVA.** De cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para presentar propuestas innovadoras para la creación de contenidos.
- **SUPERACIÓN.** Para realizar cada día una mejor la labor periodística; mejorar la calidad de los contenidos; mejoras en procesos de producción, así como la constante capacitación de los integrantes del equipo de trabajo en materia de nuevas tecnologías y periodismo digital.
- **ÉTICA PROFESIONAL.** Congruencia en la forma de conducción de cada uno de los colaboradores con los valores que representaba la empresa periodística.

1.10 Código Ético

Con la finalidad de contar con un equipo de trabajo que garantice la objetividad de la información, así como la imagen de la empresa, se generó un código ético que rige el actuar profesional de cada uno de los integrantes de **Cool Tour Toluca**.

Los profesionales representan el sujeto cualificado encargado de la realización de los medios, una cualificación oportunamente avalada mediante la preparación y formación correspondientes. Son ellos quienes están especialmente obligados a conocer los aspectos valorativos y normativos de la actividad comunicativa, así como también a tener una especial sensibilidad acerca de los efectos derivados de su actividad. (Aznar, 2004, párr. 1)

Es el periodista la carta de presentación de la empresa informativa, por tal motivo, es importante que su actuar dentro y fuera de su ambiente laboral sea reconocido por su seriedad, profesionalismo, y objetividad. La aparición de las diferentes redes sociales ha facilitado la labor periodística, dotando de presencia a los profesionales de la información también en el ciberespacio; es importante que el periodista mantenga un actuar ético en este contexto, principalmente a la hora de informar e interactuar con los cibernautas.

Ningún integrante del equipo de trabajo de **Cool Tour Toluca** queda exento de la autorregulación ética; desde el director general, hasta el último eslabón de la cadena de producción. “Un diálogo ético real, efectivo –y los mecanismos de autorregulación que se derivan de ello–, sólo puede fructificar en aquellos medios donde la conciencia y la responsabilidad profesional alcance a toda la pirámide jerárquica” (Albarrán, 2003, párr. 1).

El código ético, que guía el actuar del personal de **Cool Tour Toluca**, es un decálogo que da prioridad a la objetividad del periodista, protege la información personal de los involucrados, y conduce la labor periodística por un camino socialmente responsable.

Decálogo ético para Cool Tour Toluca

- 1.- El objetivo básico del periodismo es atender los intereses y el bien público.
- 2.- Dotar de voz a aquellos sectores de la sociedad que no la tienen.
- 3.- Es responsabilidad del medio mantener a su personal en constante preparación profesional.
- 4.- El periodista deberá mantenerse imparcial para garantizar la objetividad de su trabajo.
- 5.- La batalla contra la censura y la autocensura debe ser una constante.
- 6.- Es responsabilidad del periodista verificar sus fuentes para no mal informar a la sociedad.
- 7.- El periodista debe saber para quién escribe y cómo escribe; la finalidad es alcanzar al público meta a través de una comunicación efectiva.
- 8.- El periodista no se conforma con la versión oficial, siempre busca la mayor cantidad de perspectivas posibles.
- 9.- El periodista generará redes de apoyo mutuo entre colegas para facilitar su labor profesional.
- 10.- Por ningún motivo el periodista recibirá dadas en beneficio de alguna de las partes implicadas en algún suceso o caso específico. El periodista informa, no vende su objetividad.

1.11 Línea editorial

La agenda de contenidos de **Cool Tour Toluca** no gira en torno a los intereses de ninguna institución gubernamental, educativa o empresarial. **Cool Tour Toluca** es un medio que da prioridad a la información procedente de actores o asociaciones civiles que realizan gestión cultural de manera independiente en el **Valle de Toluca**. La elección de temáticas en cada una de las secciones informativas depende de los vínculos que se realizan con los actores culturales de la región, dando paso a contenidos únicos y originales.

Se busca constantemente dar impulso a los principales foros culturales mediante convenios de cobertura para las actividades que ellos gestionan. Estos convenios no representan un factor determinante para la postura del medio respecto a la gestión cultural o a la prioridad de la información, todos son tratados con la misma importancia. Por su parte, los colaboradores de la empresa trabajan siempre con una postura objetiva en pro de la cultura.

La cobertura de eventos culturales independientes, festivales culturales, exposiciones, cursos, talleres, etcétera, son el principal motor informativo para la generación de contenidos dentro del sitio web, y son los que usualmente generan mayor interacción y tráfico hacia las diferentes plataformas en las que está presente **Cool Tour Toluca**.

Sin embargo, es necesaria la producción de contenidos más extensos, dinámicos, profundos, y de mayor vigencia como artículos, reportaje y entrevistas, que den a conocer las principales necesidades, intereses y problemáticas culturales de la región. Son este tipo de contenidos, los que definitivamente marcarán la diferencia con relación a otros medios informativos locales.

1.12 Audiencia

Para la elección del público meta de la empresa se tomaron en cuenta 3 criterios principales. Uno, la **capacidad técnica** de la audiencia, es decir, el porcentaje de la población que podría ingresar al sitio a través de diferentes dispositivos tecnológicos de acceso a Internet, así como la capacidad de uso de este tipo de dispositivos. Dos, las **preferencias culturales**. Tres, la **ubicación geográfica**; al ser un medio regional sólo se atienden aquellas actividades culturales que se desarrollan dentro del **Valle de Toluca**.

Cool Tour Toluca está dirigido a la población joven residente en los diferentes municipios que integran al **Valle de Toluca**, cuyas edades oscilan entre los **20 y 35 años de edad**, con formación media superior y superior, ávidos de información cultural para su esparcimiento. Este grupo poblacional forma parte de lo que se denomina *Millennials*, es decir, aquellas personas “nacidas entre 1981 y 1995...que se hicieron adultos con el cambio del milenio” (Gutiérrez, 2014, párr.1).

Esta generación cuenta con características específicas que la convierten en un público potencial para toda clase de productos digitales. De acuerdo a Antoni Gutiérrez (2014) los *Millennials*:

- Son nativos digitales, dominan la tecnología como extensión de su cuerpo. Sus relaciones cotidianas están mediadas por pantallas, prefieren navegar en Internet que hacer uso de los medios convencionales.
- Son multipantalla/multidispositivos, tienen un comportamiento multitareas y destinan un promedio de 7 horas al día para estar on-line.

- Son nomófobos¹ y appadictos, este colectivo ha hecho de las pantallas de proximidad su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolos completamente a su vida cotidiana.
- Son extremadamente sociales, son agentes de búsqueda de múltiples opiniones y suelen compartir contenidos de interés.
- Son críticos y exigentes, castigan severamente las malas experiencias on-line.
- Exigen personalización y nuevos valores, esperan que todo se adecue a sus preferencias y son amigables con campañas sociales, cívicas y ambientales.

Los límites generacionales son muy ambiguos, por ejemplo, un artículo publicado por El Financiero (2017, párr. 1), reveló que “existe una micro generación que nació a finales de los 70 y principios de los 80 y que no encaja del todo ni con la *Generación X*² ni con los *Millennials*. Se trata de cualquiera que haya nacido entre 1977 y 1985 y que denominan *Xennials*”.

Esta generación prácticamente creció con el cambio tecnológico, son análogos y digitales y se adaptan fácilmente a las nuevas plataformas y redes sociales. Esta delimitación

¹Proviene del anglicismo ‘nomophobia’ (no-mobile-phone-phobia). Y significa un pánico desmesurado al no tener el celular cerca. La dependencia a estos dispositivos electrónicos genera en los que padecen nomofobia una sensación de incomunicación y soledad infundada” (El Heraldo, 2017, párr. 4).

²Nacidos entre 1965 y 1980, Es la 'generación vínculo'. Gobiernan al mundo, los jefes de estado, CEOs de compañías pertenecen a la Generación X. De acuerdo a Raciél Sosa, citado por Alba Velasco (2017, párr. 7) “La gran valía de esta generación en las empresas es que son lo suficientemente maduros para entender a los *Baby Boomers* porque fueron educados por ellos y por otro lado se comunican muy bien con los *Millennials*, los entienden. Por eso son una generación puente”.

generacional resulta un tanto generalizada ya que no todas las personas que se encuentran dentro de un rango de edad determinado tienen los mismos intereses, estudios, o condiciones de vida, pero permite vislumbrar un panorama de las conductas, hábitos y tendencias que rigen la vida de estas personas.

Se determinó por lo tanto que el público meta serían los *Millennials*, ya que sus hábitos de consumo tecnológico y de vida, son similares a los valores y objetivos que persigue **Cool Tour Toluca**. “Al estar involucrados en ‘causas benéficas’ y en organizaciones sin fines de lucro –ya sea directamente o a través de oportunidades proporcionadas por las empresas– ayuda a los *Millennials* a sentirse empoderados y capaces de influir en el mundo que los rodea” (Deloitte, 2017, p. 2).

El hecho de que **Cool Tour Toluca** sea una empresa de carácter regional, también es un punto de comunión ya que “las actividades a menor escala realizadas a nivel local proporcionan a los *Millennials* un mayor sentido de influencia y estas actividades, al hacerlas colectivamente, pueden tener un impacto mucho mayor, el llamado efecto dominó” (Deloitte, 2017, p. 2); lo anterior concuerda con la finalidad de la empresa de incentivar a los diferentes actores culturales para generar un impacto positivo en la comunidad en la que se desenvuelven.

Sin embargo, con miras a conseguir un mayor alcance entre la comunidad local, se decidió incluir también temáticas y contenidos atractivos para los *Xennials*, ya que esta generación también cuenta con habilidades que le permiten hacer uso de plataformas

digitales, y por lo tanto representan un público más amplio para la proyección y alcance del proyecto informativo.

En cuanto a los intereses del público meta, de acuerdo a la encuesta sobre ‘Hábitos, prácticas y consumo culturales’ (CONACULTA, 2010, p. 172), en el estado de México **33.9 por ciento** de la población está interesada en los acontecimientos culturales de su localidad. Las personas consultadas en este mostraron mayor interés por la **música (27.47 por ciento)**, pintura (16.43 por ciento) y la Danza (11.55 por ciento), **fotografía (2.57 por ciento)**, artes plásticas (2.49 por ciento) y, el **cine gratis (2.58 por ciento)** (CONACULTA, 2010, p. 128).

En resumen, el público meta es muy dinámico, tiene uso total de las plataformas digitales y busca contenidos atractivos, originales e interactivos. De igual manera, muestra un gran interés en eventos musicales, obras de teatro, cursos y talleres en los que pudieran participar. Al ser un público que maneja a la perfección las tecnologías de la información y plataformas digitales, los *Millennials* son usuarios ideales para el lanzamiento de un sitio web nativo digital, ya que interactúan de mejor manera que con los contenidos.

Los usuarios de la red se caracterizan por ser elementos altamente activos y participativos dentro de los procesos y actividades que se realizan dentro de la red, abandonando el papel pasivo del lector para convertirse en productor de contenidos, convirtiéndose en un usuario 2.0.

Entre las características que destacan de los usuarios 2.0 se encuentran:

- Realiza lecturas no lineales y vinculativas a través de hipertextos y elementos multimedia.
- Se vuelve un ente crítico y participativo; no tiene miedo a expresar su opinión a través de las diferentes redes sociales o foros.
- Es objetivo y sistematizado; conoce el uso y beneficios de los hipertextos, lo que le permite hacer lecturas fragmentadas de acuerdo a sus intereses y objetivos.
- Despliega tareas de lectura complementaria a través los diferentes elementos multimedia que ofrecen los sitios web.
- Exige rapidez y buen diseño de las páginas, así como contenidos dinámicos y que permitan la retroalimentación e interactividad.
- Difunde y comparte aquellos contenidos que le parecen destacados. (Ortega, 2007)

Este nuevo perfil del usuario nos conduce a reflexionar sobre la manera en la que un perfil de usuario público usa las nuevas tecnologías, es decir, cómo se apropia de ellas para hacerse presente y convertirse en un factor activo que no sólo consume, sino que a la vez es capaz de producir información.

Por tal motivo, los creadores de contenidos, diseñadores e ingenieros deben considerar las necesidades informativas y las características de estos usuarios para generar sitios que sean accesibles y amigables, con la finalidad de volver más eficiente el consumo de contenidos.

1.13 Justificación y relevancia social del proyecto

Los antecedentes electrónicos de los medios de comunicación en línea se remontan a la década de los setenta con el desarrollo del videotexto, el teletexto, el periódico por fax, el cd-room, el disquete y la inserción en las redes de información. Estos antecedentes son los que construyeron lo que en 1994 se instaló como un medio directamente en la red Internet San José Mercury News en California. (Navarro, 2009, p. 36)

Con el tiempo, el periodismo digital ha ido migrando a casi todos los países alrededor del mundo; las innovaciones tecnológicas han permitido que los contenidos se mundialicen en cuestión de segundos. Ante este panorama, muchos de los grandes medios han tenido que adaptarse a las nuevas condiciones que impone la red, migrando al mundo digital con la finalidad de potenciar sus contenidos y ganancias. A pesar de que el entorno mediático y tecnológico favorece al periodismo, todavía existen medios informativos que no han logrado la transición a la era digital.

El periodismo digital en México se cobija bajo los nombres de grandes empresas informativas, las cuales, han invertido y apostado por esta forma de comunicación. Dichas empresas, en su mayoría, dependen de la agenda del momento, dando prioridad a la información política y económica del país. El periodismo digital cultural en México es escaso, puesto que para muchos medios no representa una necesidad básica informativa.

Durante el II Encuentro de Periodismo Cultural 2016 realizado en Mérida, Yucatán, alrededor de treinta periodistas de diferentes medios analizaron la problemática de este tipo de periodismo, resaltando que los medios ven con desdén al material informativo de esta

naturaleza, “reduciendo y desdibujando las llamadas secciones de cultura, se le fusiona con espectáculos y hasta se le llega a dar mayor relevancia a esta última sección, con contenidos triviales con el fin de atraer más lectores” (Amador, 2016, párr. 5).

La aparición del periodismo de espectáculos ha restado importancia al periodismo cultural, ya que éste no cuenta con el atractivo que tienen las notas rosas. “El periodismo de espectáculos era una rama del periodismo cultural; una rama que se convirtió en árbol con la llegada de los medios masivos de comunicación” (Reyes, 2011, párr. 6).

La línea entre el periodismo cultural y el de espectáculos es delgada y ambigua, su potencial radica en poderosos intereses económicos que explotan al máximo el morbo de la ciudadanía. La principal diferencia entre estos es el lucro. De lo anterior, se destaca la importancia de generar medios informativos comprometidos con la calidad de las historias y que fomenten e incentiven las diferentes actividades culturales de la región, incentivando la inclusión y la participación ciudadana en este tipo de actividades.

La labor periodística que desempeña **Cool Tour Toluca** ayuda al fortalecimiento del carácter de *Municipio Educador* de Toluca, ya que como miembro de la **Asociación Internacional de Ciudades Educadores**, en su carta de principios en el punto número 10, dice que se debe de dotar de espacios y servicios públicos adecuados para el desarrollo personal, social, moral y cultural de la población.

El crecimiento del **Valle de Toluca** en las últimas décadas, derivado de la movilidad principalmente de estudiantes, ha brindado a esta ciudad de un carácter multicultural, incrementando la demanda de actividades culturales y esparcimiento.

Actualmente, existen diferentes foros, festivales, y eventos relacionados con el fomento a la cultura que, poco a poco, han ganado espacio entre el gusto de la población. Existe, además, una creciente producción cultural independiente de la cual, poco o nada se sabe debido a la falta de difusión que se hace a este tipo de eventos.

La cobertura de información cultural es escasa, no existe un medio local que dé a conocer esta clase de actividades. Periódicos locales como **El Valle**, **Portal**, **Puntual** y **8 Columnas**, difícilmente incluyen este tipo de información en sus publicaciones, su contenido periodístico depende principalmente de la agenda política de la zona. Ocasionalmente, **El Sol de Toluca** ofrece esta clase de notas culturales, normalmente cuando provienen de alguna institución gubernamental y generalmente sólo aparece los fines de semana.

Otro elemento que se consideró para el lanzamiento de **Cool Tour Toluca** fue que, las publicaciones antes mencionadas normalmente se distribuyen de manera impresa, algunas de ellas cuentan con versiones en línea; sin embargo, al inicio de su incursión en el ciberespacio, sus publicaciones dejaban mucho que desear, puesto que se limitaban a transferir la información de la prensa impresa a la versión web, dejando de lado consideraciones importantes en la estructura y construcción de contenidos para este tipo de plataformas, así como los hábitos de lectura de los consumidores de información digital.

Actualmente, estas publicaciones han adaptado sus contenidos para ofrecer versiones de lectura multimedia e hipertextual, facilitando el consumo de información.

En décadas pasadas la principal fuente de información noticiosa provenía de los periódicos. Informarse era todo un ritual; las personas iban hasta el puesto de periódicos, compraban su ejemplar, se dirigían a sus trabajos o a sus hogares y ya ahí buscaban el rincón que mejor les acomodaba para, con una taza de café, sentarse a leer las noticias.

La lectura comenzaba con la nota de ocho columnas, que era la que tenía mayor peso en la portada; el lector desdoblaba y doblaba la sábana de papel periódico a su conveniencia para una mejor lectura. Desde luego, cada nota se leía de principio a fin; de izquierda a derecha, hasta llegar al punto final. Las notas eran escritas para ser leídas de esa manera.

Con la aparición de la red de Internet y con el naciente periodismo digital, los hábitos de consumo y lectura de noticias cambiaron radicalmente. La existencia de empresas periodísticas que son de libre acceso, puso en jaque a la prensa tradicional; las nuevas generaciones dejaron de comprar el periódico y se sumergieron en la red para consumir información digital gratuita.

Tras la aparición de dispositivos móviles de acceso a Internet, la gente comenzó a consumir noticias prácticamente en cualquier lado a cualquier hora del día. Ya sea en el autobús, el parque, un café, la escuela, o en cualquier sitio, los cibernautas pueden revisar la información que le interesa de manera rápida, por lo que, las narrativas presentadas en la red deben ser claras, concisas y concretas.

De acuerdo con Ray McAlisse, citado por Gabriel Jaraba (2014, p. 80), los lectores se comportan de diferentes maneras frente a una pantalla y existen diferentes estrategias para realizar una lectura en este medio. Las cuatro estrategias de lectura hipertextual que este autor menciona son:

- **Rastreo** (scanning). El lector busca un contenido concreto y trata de localizarlo mediante una lectura superficial de lo más destacado.
- **Exploración** (browsing). El lector se mueve sin un objeto específico, trata de hacerse una idea general del conjunto.
- **Búsqueda** (searching). El lector tiene un interés muy definido y se centra en él. Conoce el hipertexto³ en el que se mueve.
- **Divagación** (wandering). El lector se desplaza sin rumbo; el placer de la lectura depende más del movimiento y el cambio que de la información obtenida.

Enfocándonos en el público meta, los *Millennials*, es importante considerar que es un grupo de individuos que leen muy poco, por lo que es menester que las historias sean cortas, claras y concisas. Esta generación, normalmente utiliza la estrategia de escaneo. Son un sector que sabe exactamente lo que está buscando y no repara en información que no le es de utilidad.

Los hábitos de lectura se han modificado, leer en una pantalla, requiere de un mayor esfuerzo, por lo que, los lectores suelen realizar una lectura en forma de F.

³Hipertexto, “es una estructura no secuencial de un sitio web, que agrega, enlaza, y comparte información de diversas fuentes por medio de enlaces asociativos” (Jaraba, 2014, p. 86).

El usuario comienza desde el ángulo superior izquierdo de la página y se desplaza por ella horizontalmente (primera raya horizontal de la F); luego baja un poco por el palo de la F; finalmente hace un recorrido vertical por el palo de la F hasta abajo, y no del todo. (Jaraba, 2014, p. 80)

Las narrativas digitales deben ser hipertextuales, con subtítulos y ligas que permitan al usuario hacer una lectura de acuerdo a sus intereses, y guíen a éste por diferentes caminos que complementen la información de lo que está buscando.

Cool Tour Toluca es uno de los pocos sitios de información cultural de carácter nativo digital dentro del **Valle de Toluca**; está diseñado para un público específico, cuyos hábitos de lectura y búsqueda de información se basan en los medios digitales que presentan narrativas hipertextuales y multimedia.

El diseño del sitio web integra el concepto de usabilidad, es decir, que facilita la navegación del usuario dentro del sitio en busca de información determinada. Esta característica del sitio también hace que la información sea accesible desde cualquier dispositivo conectado a Internet. La integración de **elementos multimedia**, **hipertextualidad** y la **usabilidad** que ofrece el sitio web, representan una importante ventaja sobre otros medios locales los cuales, siguen escribiendo historias en la red como si fuera para la prensa tradicional.

2. Análisis del contexto

Analizar el contexto en el que se desenvuelve una empresa es fundamental. Para conseguir una ventaja competitiva es necesario identificar las fortalezas con las que se cuenta y potenciarlas; además, es importante identificar las debilidades tanto en la cadena de producción como en los productos o servicios que se ofrecen, con la finalidad de generar planes de mejora que eleven la calidad y eficiencia de la organización.

Los factores internos que determinan la ventaja competitiva de una empresa son todos aquellos que tienen repercusiones en la estructura organizacional y afectan directamente a la marca. Entre ellos se pueden considerar: la estructura organizacional, roles y funciones de cada integrante del equipo de trabajo, el proceso productivo, los recursos humanos y financieros, así como las características propias de la empresa y bienes o servicios disponibles.

Para determinar cuáles son los factores externos que interfieren en la actividad cotidiana de la empresa en el mercado, es indispensable voltear a ver lo que están haciendo los competidores. Este análisis permite generar un panorama general del entorno que rodea a la empresa y detectar las oportunidades existentes para convertirlas en un factor de innovación.

Con la aparición de Internet las empresas periodísticas tuvieron que enfrentarse a un mercado en el que las narrativas digitales permitieron diversificar la oferta de contenidos, aventajando a los medios digitales que rápidamente se volvieron populares entre las

generaciones más jóvenes. En la era digital, “el éxito depende más bien de la calidad, exclusividad y profesionalismo que se imprima a los contenidos” (Ortega, 2014, párr. 6).

Al ser Internet un medio que ofrece una gran cantidad de contenidos de libre acceso, las empresas periodísticas se vieron en la disyuntiva de cobrar o no por la información que ofrecían. Empresas con cierto peso en el mercado informativo se dieron el lujo de implementar planes de financiamiento basados en el cobro del servicio a través de suscripciones. Sin embargo, no todas las empresas pueden manejar este tipo de financiamiento, sobre todo medios independientes, ya que lo que los clientes pagan es prácticamente por información exclusiva avalada por el prestigio de la publicación.

Es indispensable por lo tanto tener en cuenta cada uno de los factores tanto internos como externos, que influyen en las actividades empresariales y periodísticas con la finalidad de monitorear y determinar las áreas de oportunidades que la empresa puede aprovechar para mejorar su funcionamiento y destacar en el mercado.

“En los últimos años, los conglomerados de medios han aumentado cada vez más la producción de contenidos para diferentes plataformas: prensa escrita, radio, Internet y televisión” (Gómez, 2011, p. 72). Los medios que se han mudado a plataformas digitales se han visto en la necesidad de financiar sus portales de diferentes maneras, en especial los noticiosos, quienes buscan la rentabilidad de la información.

2.1 Análisis de la escena periodística actual

Durante décadas, los medios de comunicación han determinado qué asuntos informativos son prioritarios y qué tanta difusión se les da, incidiendo en la opinión de las audiencias en temas específicos, principalmente políticos y económicos. “En el origen del análisis del establecimiento de la agenda, las investigaciones intentaban demostrar que las tendencias o patrones de cobertura de las noticias influían en la percepción que el público tenía, sobre cuáles eran los temas importantes del día” (Cervantes 2001, p. 52).

Bajo este postulado es obvio que los acontecimientos políticos, sociales, de seguridad, salud, económicos, etcétera, son una prioridad en un país como el nuestro, dejando de lado aspectos como la cultura, debido a que no son consideradas temáticas urgentes por los dueños de los medios de comunicación. Sin embargo, existe una gran cantidad de actividades culturales que merecen la misma atención mediática, no así, únicamente algunos medios se preocupan por dar a conocer este tipo de información.

La jerarquización de la información en el país depende, por lo tanto, de si las cabezas que dirigen los diferentes medios de comunicación consideran importante o no un tema. De esta manera, si ellos no presentan información cultural en sus respectivas emisiones, la gente considerará que no es necesario este tipo información, alejándolos de los diferentes escenarios culturales y haciendo más difícil la labor de miles de artistas.

Otro criterio de jerarquización de la información está relacionado con la venta de espacios informativos a actores políticos y empresariales, es decir, que políticos, funcionarios públicos, empresarios, entre otros, pagan a los medios para que determinada información sea

prioritaria. Esta situación desde luego, pone en desventaja a artistas independientes ya que, si bien es cierto que algunos medios si incluyen información cultural en sus emisiones, esta muchas veces es pagada, situación que normalmente no puede costear un artista emergente.

Muchos medios de comunicación han optado por convertirse en oficialistas y difunden sólo aquella información que las fuentes oficiales les permiten. En materia de cultura, los medios se limitan a cubrir los eventos orquestados por alguna organización gubernamental, minimizando una gran cantidad de actividades culturales independientes que no reciben suficiente difusión en las publicaciones.

Frente a este panorama han surgido propuestas de recuperación del espacio público a través del arte y la cultura a lo largo de todo el país, planteados algunos desde la sociedad civil, por promotores artísticos independientes o que reciben algunos apoyos gubernamentales (Amador, 2016, párr. 10).

Actualmente, muchas asociaciones civiles y actores culturales trabajan codo a codo en proyectos culturales, generando conciencia y cambios colectivos de impacto tanto local como regional. Las actividades que llevan a cabo este tipo de asociaciones merecen tanta difusión como cualquier otro asunto de la agenda política; sin embargo, carecen de la atención de los medios, lo que genera un vacío informativo considerable.

El periodismo digital ha cobrado gran importancia en los últimos años debido al uso de las diferentes plataformas digitales existentes, rompiendo las barreras geográficas y físicas

de la prensa tradicional; además, ha dado pauta a la aparición de medios informativos independientes y con temáticas específicas.

La oferta informativa cultural en Toluca es muy reducida, ya que los medios de comunicación que destinan espacios a la cobertura cultural son muy pocos, y en la mayoría de los casos se trata de dependencias gubernamentales quienes dan a conocer las actividades culturales organizadas por ellos mismos. Muchos otros sitios sólo funcionan como carteleras culturales y no generan propuestas periodísticas ni contenidos de calidad.

Cuadro 2.1 Medios de cobertura de información cultural en el Valle de Toluca

Medio	Tipo	Objetivo
<u>¿Dónde? Cartelera Teatro</u>	Digital	Colectivo dedicado a la difusión de eventos y actividades teatrales.
<u>Toluca Cultural</u>	Digital	Sitio dedicado a difundir los eventos culturales a realizarse en la región, recopila información de diferentes dependencias culturales. Su principal sistema de financiamiento es la venta de anuncios publicitarios en el sitio.
<u>Instituto Municipal de Cultura de Toluca</u>	Digital	Cubre únicamente los eventos realizados por el gobierno municipal, eso incluye los eventos de las diferentes casas de cultura de la ciudad, aunque algunas de estas casas cuentan con página propia en Facebook.
<u>Instituto Municipal de Cultura de Almoloya de Juárez</u>	Digital	Orientado a dar a conocer las actividades culturales que se desarrollan dentro de los diferentes espacios culturales con los que cuenta el municipio.

<u>Dirección de Cultura de Metepec</u>	Digital	Es una dependencia del gobierno municipal de Metepec y cubre los eventos realizados bajo la agenda cultural del municipio.
<u>Secretaría de difusión cultural de la UAEMex</u>	Digital	Promueve las actividades culturales que se desarrollan dentro de los diferentes recintos culturales universitarios únicamente.
<u>‘Sol de Toluca’</u>	Digital e impreso	Es el medio que más espacio destina a la actividad cultural, sin embargo, se enfoca en notas de carácter general y eventos masivo, pocas veces difunde información de actores culturales independientes.
<u>‘Portal’</u>	Digital e impreso	Da prioridad a actividades culturales de dependencias culturales gubernamentales principalmente.

Fuente: elaboración propia con información de los sitios web de los medios presentados.

Todos los sitios revisados muestran cierta convergencia mediática, haciendo uso de diversos elementos multimedia como soporte de los contenidos. El diseño es muy diverso, la mayoría utiliza interfaces amigables con los usuarios. Por su parte, la arquitectura de las páginas muestra un menú principal que funge a la vez como mapa del sitio. En este menú se localizan las diferentes secciones o categorías informativas, permitiendo al usuario localizar más fácilmente la información que busca.

Referente al tipo de servicios informativos que ofrecen los medios locales, se destacan las notas, reportajes y artículos presentados de forma textual y complementados con alguna clase de soporte audiovisual.

Toluca Cultural ofrece únicamente información sobre los eventos a realizarse en la región a través de gráficos y texto. La página de la **Secretaría de Difusión Cultural** de la **UAEMex** brinda información sobre los eventos que se realizaban dentro de los diferentes recintos culturales universitarios, los elementos multimedia de predominancia son las fotografías, gráficos y texto.

Las páginas de los **institutos municipales de cultura de Toluca y Metepec**, ofrecen servicios informativos sobre los eventos que organiza cada municipio a través de notas o boletines, igualmente hacen uso de las redes sociales en las que presentan una mayor variedad de contenidos en diferentes formatos, principalmente a través de videos.

De lo anterior, surge la necesidad de construir medios enfocados a la cobertura de las diferentes actividades culturales de cada región, fomentado la participación ciudadana, y brindando espacios de expresión para artistas locales emergentes y actividades culturales que generen un impacto positivo en la sociedad.

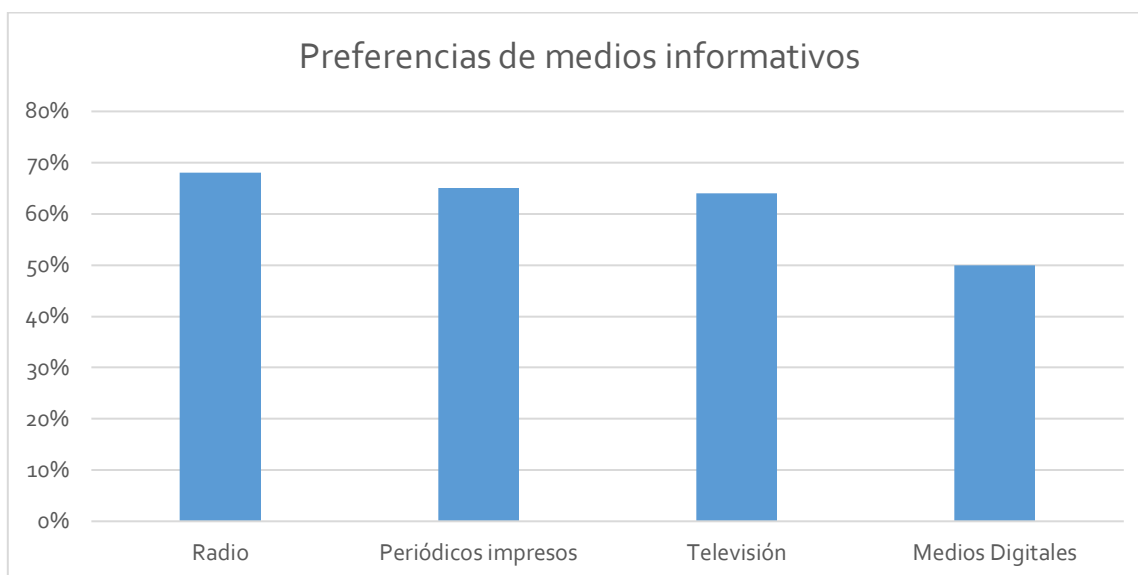
2.2 Análisis del contexto tecnológico

Los medios tradicionales de comunicación continúan siendo predominantes en el consumo de noticias, sin embargo, “una vez que los mexicanos empiezan a usar Internet, hacen del uso de este medio su principal fuente de noticias e información” (Gómez, 2011, p. 19).

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Internet, México superó el **51 por ciento** de penetración de Internet en 2014. El tipo de conexión por excelencia era el Wi-Fi con **80 por**

ciento, lo siguen los Wi-Fi públicos **58 por ciento**, y **25 por ciento** hizo uso de servicio de datos móviles (AMIPCI, 2015, p. 9). Lo anterior se tradujo en una enorme posibilidad de alcance informativo a través de la red de Internet, con la posibilidad de llegar audiencias cada vez más específicas.

Gráfico 2.1 Preferencias de medios para consulta de noticias

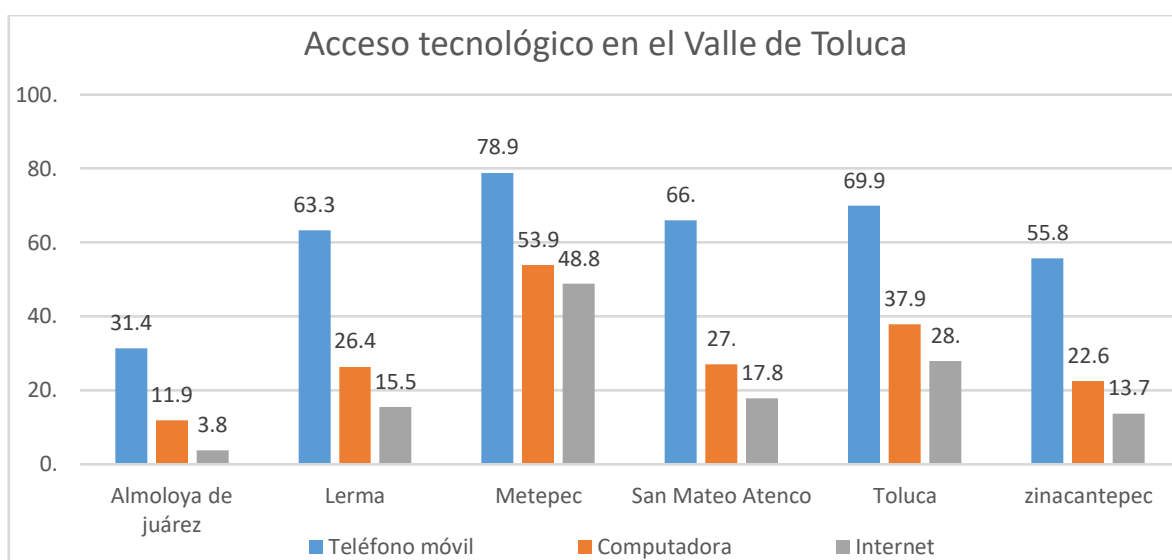


Fuente: Center of the Digital Future in the Annenberg School of Communication at the University of California y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey referenciado por Rodrigo Gómez (2011, p.19).

El uso de Internet se ha diversificado, dando pie a que gran parte de la población internauta pueda acceder sitios noticiosos más fácilmente en busca de información específica. De acuerdo a la Asociación Mexicana de Internet, en un estudio realizado en 2015, se detectó que el **41 por ciento** de los usuarios navegaban entre los diferentes portales noticiosos del país. Se detectó que **60 por ciento** de la población, principalmente hombres de más de 19 años, lee noticias en sus teléfonos inteligentes (AMIPCI, 2015, pp. 10-11).

El **Valle de Toluca** por estar ubicado en el corazón del estado de México cuenta con una gran cantidad de infraestructura en telecomunicaciones. En 2016, Toluca invirtió 99 mil 072 pesos (IGECEM, 2016, p. 11) en este rubro. Los municipios conurbados al municipio muestran también un gran avance en cuanto a penetración de Internet y acceso a tecnologías digitales.

Gráfico 2.2 Penetración tecnológica en el Valle de Toluca



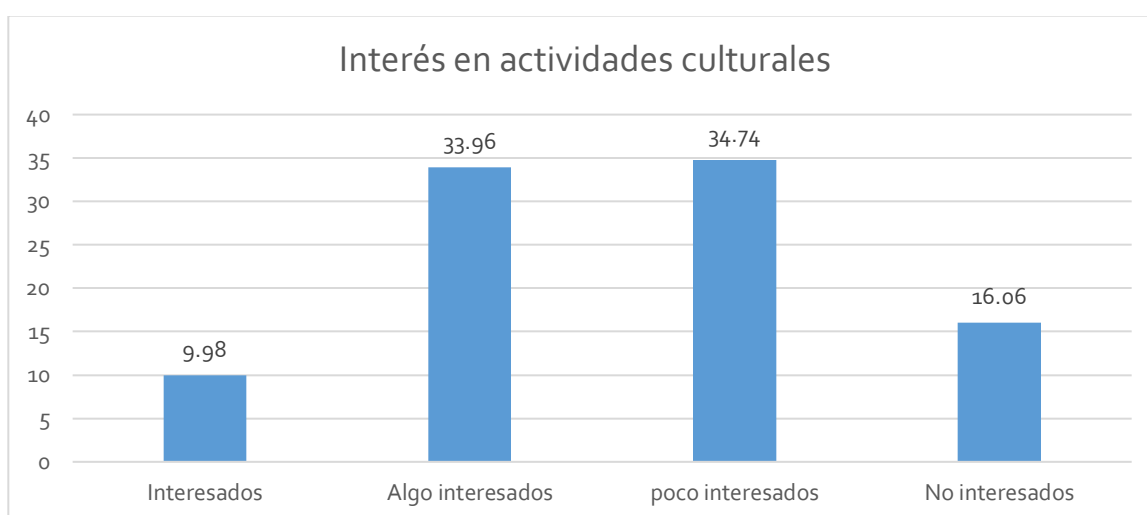
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2011).

Metepec es el municipio con mejor infraestructura tecnológica y con mayor penetración de la red de Internet pues 44 de cada 100 hogares tiene acceso a la misma, seguido por Toluca y Lerma. Es importante destacar que, aunque más de la mitad de los habitantes cuenta con dispositivos tecnológicos, el acceso a Internet aún es reducido, sobre todo en municipios como Zinacantepec y Almoloya de Juárez, cuya actividad económica principal es agrícola. Aun así, el **Valle de Toluca** presenta buenas condiciones para el lanzamiento de un sitio web informativo nativo digital.

2.3 Análisis del contexto cultural

En un estudio realizado por CONCULTA (2010), el consumo cultural de la población del **Valle de Toluca** se mostró relativamente bajo; sin embargo, existen diferentes actividades culturales que proporcionan espaciamento y recreación al sector juvenil de la región, estas fueron un factor determinante para la construcción de un web informativo cultural.

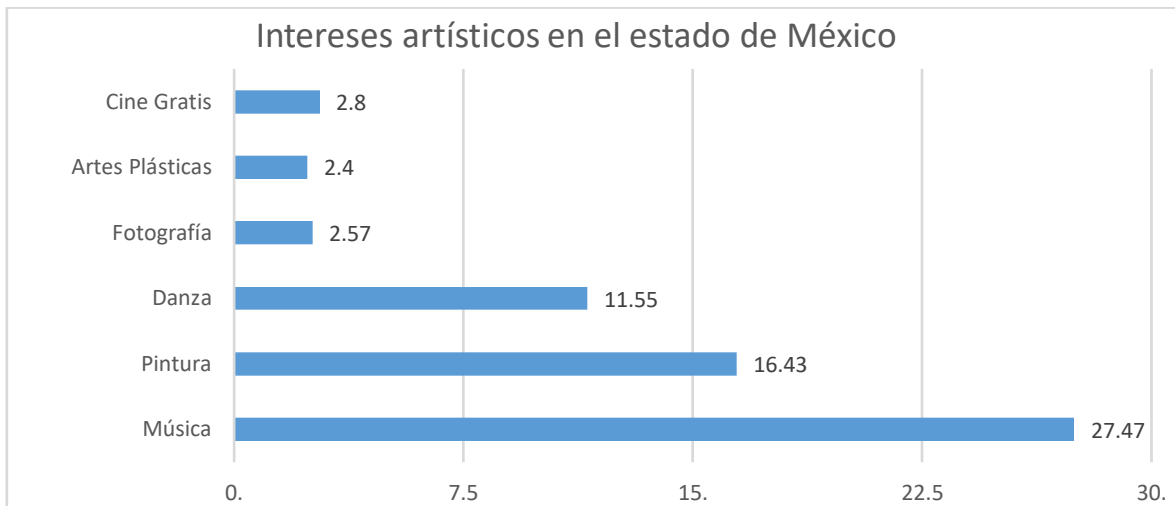
Gráfico 2.3 Grado de interés de los mexiquenses en actividades culturales



Fuente: Elaboración propia con información de CONACULTA (2010, p. 172).

De acuerdo con la encuesta realizada por CONACULTA (2010, p. 172) únicamente el **9.98 por ciento** de la población está interesada en los acontecimientos culturales de su localidad; sin embargo, un tercio de la población se muestra ‘algo interesada’. Ahora bien, sumando tanto a la población que está interesada como a la que está algo interesada, la cifra se convierte en un público potencial significativo.

Gráfico 2.4 Actividades artísticas más atractivas para los mexiquenses



Fuente: Elaboración propia con datos de CONACULTA (2010, p. 128).

En cuanto a los intereses culturales de los mexiquenses, se muestra una mayor inclinación por la **música** (27.47 por ciento), **pintura** (16.43 por ciento) y la **danza** (11.55 por ciento). A pesar del poco interés que muestran los encuestado por el cine y la fotografía, se consideró a estas dos disciplinas dentro de las temáticas de cobertura de **Cool Tour Toluca** debido a que, en años recientes, en el **Valle de Toluca** se ha incrementado el número de festivales y eventos de esta naturaleza.

Tlanchana Fest, el Ciclo de Cine Gay, el Festival Internacional de Cine Mexiquense, el Concurso Internacional de Fotografía organizado por la **Alianza Francesa**, entre otros, se han convertido en eventos atractivos entre la población joven de la región. Toluca ha sido también sede importante de ciclos de cine como el *ciclo de cine francés* y la *gira de documentales Ambulante*.

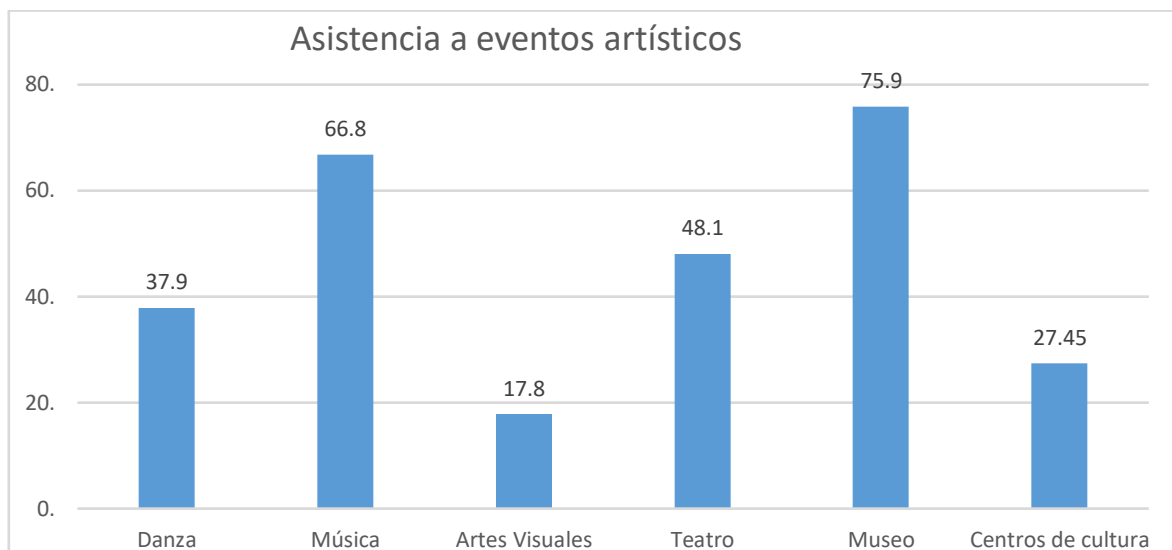
La gestión cultural principalmente en la fotografía y el cine ha crecido exponencialmente gracias a instituciones como la máxima casa de estudios mexiquense y al **Centro Toluqueños de Escritores**, quienes habitualmente promueven exposiciones fotográficas o ciclos de cine con diferentes temáticas.

La **UAEMex** también ha hecho aportaciones importantes a la cultura, abriendo sus espacios para que fotógrafos locales puedan mostrar su trabajo en los diferentes recintos culturales con los que cuenta. De igual manera, se ha hecho muy popular el '*viernes de palomazo*', el cual brinda espacio a músicos e intérpretes locales para deleitar a los toluqueños con su producción musical.

También brinda apoyo constante al *Festival de Lenguas Contra la Homofobia*, el cual ha tenido una gran aceptación entre la comunidad gay y universitaria del **Valle de Toluca**. El festival regularmente presenta actividades culturales relacionadas con el cine, artes visuales, fotografía, literatura y artes plásticas.

Referente a la música, diversos foros culturales de la zona, tales como: *Foro Cultural Landó*, *Foro Cultural 304*, *Multiforo 'los 3 García'* o *Foro Cultural 'La Muerte Chiquita'* han abierto sus puertas a propuestas musicales innovadoras, generando ambientes propicios para dar a conocer el talento musical local. Sin embargo, muchos de estos foros cuentan con muy poca asistencia en las presentaciones que organizan regularmente; ante esta situación, resulta necesario mantener lazos de colaboración entre los medios de comunicación y estos foros, que se esfuerzan constantemente para dar a conocer una gran cantidad de propuestas musicales emergentes.

Gráfico 2.5 Porcentaje de asistencia a eventos artísticos



Fuente: elaboración propia con datos de CONACULTA (2010).

La gráfica anterior muestra una nutrida asistencia a eventos musicales y a eventos relacionados con las artes visuales (fotografía, comics, multimedia). La afluencia en centros culturales y museos es considerablemente alta, potenciando así el acercamiento de la población a las diferentes disciplinas artísticas y generando una mayor difusión de las mismas.

Es importante mencionar que el motivo de asistencia a toda esta clase de eventos se hace como una forma de diversión y esparcimiento, con la excepción de la visita a museos, la cual registró un mayor número de visitas (39.39 por ciento) por motivos escolares (CONACULTA, 2010, p. 74).

El objetivo a largo plazo de **Cool Tour Toluca** es desarrollar un medio informativo cultural que contribuye a fomentar todas las formas culturales de expresión a través de la labor periodística que realiza para así, dar a conocer las actividades que forman parte de la identidad cultural de la ciudad. “La adquisición individual de la cultura requiere de la inmersión y la formación del alma en los valores del colectivo por medio de la educación” (Benhabin, 2006, p. 22).

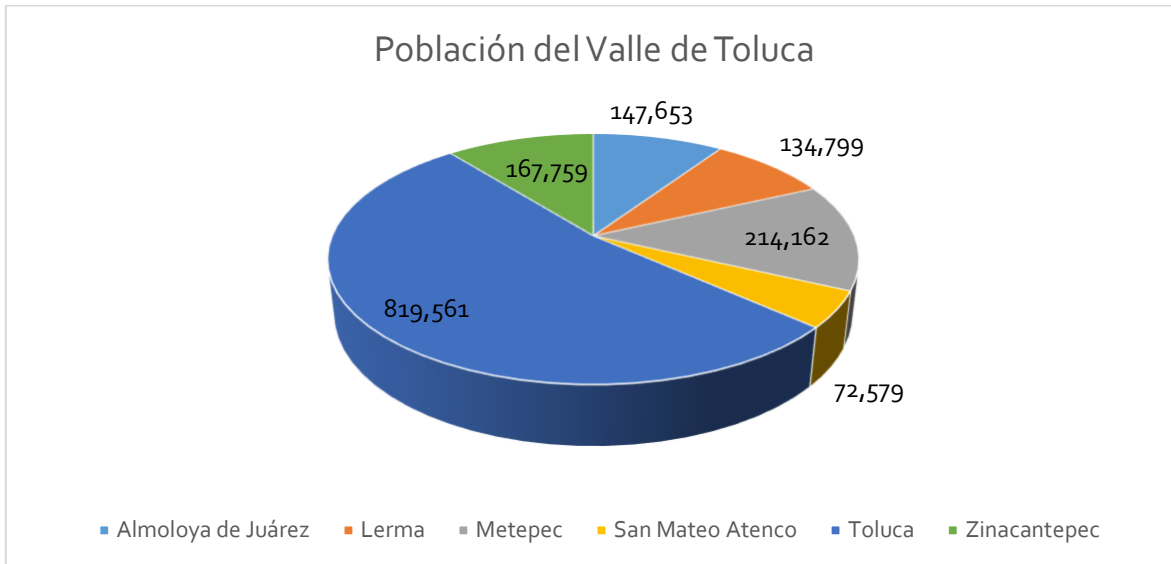
2.4 Análisis sociodemográfico

De acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011, p. 16), la población de entre 20 y 35 años de edad en el **estado de México** representa el **17.5 por ciento** del total de la población de la entidad; y si la población total del **Valle de Toluca** es de **1 millón 556 mil 513**⁴; entonces, existen aproximadamente **272 mil 389**⁵ jóvenes que representan un mercado informativo potencial para el sitio web **Cool Tour Toluca**.

⁴ Cifra obtenida de la suma del total de la población de los municipios que integran al **Valle de Toluca**.

⁵ Esta cantidad se obtuvo mediante una regla de tres; considerando que 1 millón 556 mil 513 personas es el 100 por ciento de la población del **Valle de Toluca**, y si la población de entre 20 y 35 años representa el 17 por ciento, entonces 272 mil 389 personas es el tamaño aproximado del público meta.

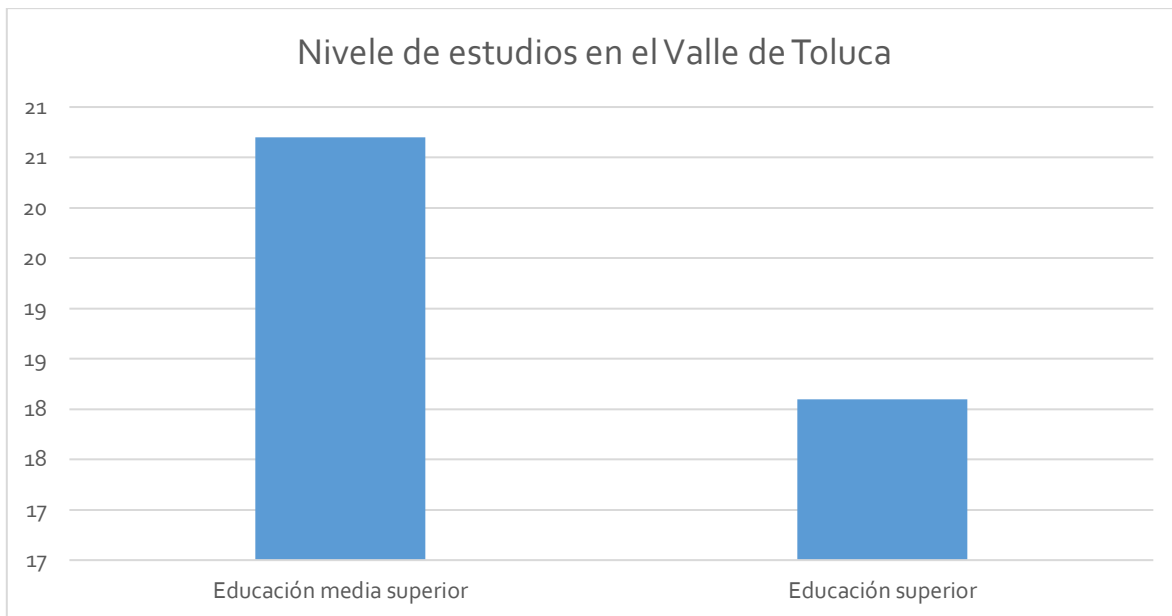
Gráfico 2.6 Distribución de la población del Valle de Toluca



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2011).

En cada uno de estos municipios, la proporción entre hombres y mujeres es muy similar. Aproximadamente 96 hombres por cada 100 mujeres en promedio. Sin embargo, sólo el **20.7 por ciento** de la población cuenta con niveles de **estudio medio superior**, mientras que **18.16 por ciento** cuenta con **estudios en educación superior**, destacando Metepec como el municipio con mayor nivel de estudios.

Gráfico 2.7 Porcentaje poblacional del Valle de Toluca con educación media superior y superior



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2011).

Tomando en cuenta que únicamente el **38.8 por ciento** de la población del **Valle de Toluca** cuenta con estudios en educación media superior y superior, de los 272 mil 389 jóvenes de entre 20 y 35 años de edad, solamente **105 mil 687⁶** pertenecen al público que pretende alcanzar **Cool Tour Toluca**.

2.5 Análisis FODA

Un análisis FODA es la evaluación de las fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas a las que se enfrenta una empresa en su incursión en un mercado específico. De acuerdo con

⁶ Cifra obtenida a través de una regla de tres.

Thompson y Strikland, citados por Humberto Ponce (2007), “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización, y su situación externa” (p.114). Determinar las condiciones del mercado, así como las de la empresa y su posición respecto a otros competidores, permite generar planes de acción para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Las fortalezas y debilidades funcionan en ambientes tanto internos de la empresa como externos respecto a los otros participantes en el mercado; mientras que, las amenazas y oportunidades tienen un carácter exógeno y no siempre pueden ser controladas por la empresa. Es indispensable realizar un bosquejo del mercado, el posicionamiento de la empresa dentro del mismo, así como de las características de los competidores, siempre con miras a crear tendencias a través de la diferenciación de la empresa dentro de su entorno.

Previo al lanzamiento de **Cool Tour Toluca** se realizó un análisis de esta naturaleza, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de los principales medios de comunicación locales, y de esta manera detectar posibles huecos informativos, los cuales podrían representar una oportunidad para la incursión de un nuevo medio de comunicación en el mercado informativo del **Valle de Toluca**.

En este análisis se detectaron algunas problemáticas considerables que representaron trabas durante el proceso de creación y consolidación del proyecto, obligando a los integrantes del equipo de trabajo a solucionar dichas eventualidades de la manera más profesional posible. Las problemáticas más difíciles a las que se enfrentó **Cool Tour Toluca** fueron aquellas relacionadas con aspectos financieros, ya que de ellos dependían otros

aspectos como los recursos humanos y tecnológicos.

A pesar de que existían diversos factores negativos para el lanzamiento del sitio web, la suma de las ventajas que el mismo medio y el mercado ofrecían, permitieron que gradualmente se solventaran las necesidades básicas para el funcionamiento de la empresa. El análisis FODA permitió de igual manera conocer las necesidades y gustos informativos del público meta, facilitando un crecimiento gradual de seguidores, ampliando el alcance y el reconocimiento de la marca entre el público joven del **Valle de Toluca**.

2.5.1 Fortalezas de Cool Tour Toluca

- Se realizó una investigación detallada sobre los medios locales existentes en el **Valle de Toluca**, sus características, cobertura, tipo de información, formatos de presentación, público, fortalezas y debilidades, tras lo cual se determinó que **Cool Tour Toluca** sería el único medio informativo especializado en la cobertura de actividades culturales de la región, más aún, el único que brindaría cobertura a la gestión cultural independiente.
- Al ser un sitio de nueva creación, tanto las narrativas como el diseño de los contenidos se adecuaron a las necesidades específicas de la audiencia o público meta, así como a los nuevos hábitos de consumo de la información derivados de la aparición de Internet.
- Se generaron cuentas de la empresa en diferentes redes sociales para tener un mayor acceso al público; las principales cuentas que se utilizaron fueron en **Facebook** y **Twitter**, que de acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Mexicana de

Internet (AMIPCI, 2016), “la red de referencia en el país continúa siendo **Facebook** seguido por **YouTube, Twitter y Google+**” (p. 14). Para efectos en materia de telecomunicaciones, **Twitter** es una herramienta primordial, ya que de acuerdo al estudio de marketing digital y social media realizado por AMIPCI (2014, p. 17), existen alrededor de 221,100 seguidores de este sector.

- El uso de diferentes elementos multimedia permitió presentar contenidos más atractivos y dinámicos principalmente en redes sociales; lo anterior generó un mayor tráfico hacia el sitio web, originando un crecimiento de seguidores y por ende un mayor reconocimiento de la marca.
- Al ser un medio completamente digital, los costos de distribución de contenidos fueron relativamente bajos comparados con los costos que se genera en la prensa tradicional.
- Se crearon vínculos y convenios con artistas y gestores culturales, así como con asociaciones civiles para desarrollar propuestas ciudadanas en beneficio de la comunidad, incrementando la empatía entre el medio y los diferentes actores culturales.
- Al generar vínculos con artistas y gestores de cultura, **Cool Tour Toluca** fue percibido como una plataforma de impulso para la carrera y reconocimiento de artistas emergentes de la región.
- Se contaba con un equipo de trabajo constituido por fotógrafos, diseñadores y profesionales de la comunicación, encargados de la elaboración de los contenidos. Los integrantes de este equipo de trabajo también contaban con conocimientos sobre cine, música y fotografía, permitiendo la generación de contenidos nutridos y

pensados.

- Se crearon algunos convenios con instituciones de formación cultural como la **Escuela Superior de Fotografía Lumière** y la **Alianza Francesa de Toluca** para la cobertura de las diferentes actividades que ahí se realizan.
- El contacto que se generó con algunos artistas y asociaciones civiles permitió la elaboración de contenidos únicos y originales, información con la que no contaba ningún otro medio local.

2.5.1 Oportunidades de Cool Tour Toluca

- Había un hueco cultural informativo en materia de cultura en el **Valle de Toluca** que podía ser aprovechado ampliamente por **Cool Tour Toluca**.
- Existe una audiencia meta extensa dispuesta a mantener un acercamiento con la cultura a través de medios digitales, esta audiencia está constituida por jóvenes de entre 20 y 35 años de edad conocidas como *Millennials*, sin embargo, existe un público potencial que podría ser alcanzada por **la empresa informativa**, tal es el caso del público *Xennial* que, si bien no crecieron con la tecnología, se han adaptado muy bien a ella.
- La posibilidad de una potencial concreción de convenios con actores culturales independientes para garantizar la exclusividad de los contenidos.
- Una gran cantidad de artistas locales interesados en dar a conocer su trabajo. Algunos de ellos se pusieron en contacto con la empresa para solicitar un espacio de expresión y difusión.
- La existencia de diferentes frentes ciudadanos dedicados a la gestión cultural de

manera independiente que vieron en **Cool Tour Toluca** un medio perfecto para la proyección de las actividades que realizan en pro de la cultura.

- No existía en el **Valle de Toluca** un medio especializado en la cobertura de información cultural independiente.

2.5.2 Debilidades de Cool Tour Toluca

- No se contaba con recursos financieros, tecnológicos y humanos suficientes para el óptimo funcionamiento y sustentabilidad de la empresa informativa.
- Al iniciar el proyecto no existía el sitio web ni cuentas en redes sociales para dar a conocer los productos informativos; originalmente el proyecto se inició como un blog en *Wordpress* debido a que esta plataforma ofrece servicio de difusión de contenidos de forma gratuita.
- A pesar de contar con un equipo de trabajo de profesionales de la información, no todos estaban capacitados en materia de periodismo digital.
- Al no contar con recursos suficientes para el pago de un salario, el equipo de trabajo destinaba poco tiempo a la realización de productos informativos ya que, era prioritaria su manutención y demás actividades cotidianas.
- No se contaba con equipo tecnológico suficiente para que cada colaborador pudiera realizar su labor, lo que dificultaba la producción informativa o bien el uso de elementos multimedia en cada contenido era limitado.
- No se contaba con agendas temáticas que permitieran la generación de contenidos de manera constante, dejando al libre albedrío la elección de temas según lo considerara cada uno de los colaboradores.

- Al ser un medio de nueva creación el nombre de **Cool Tour Toluca** era totalmente desconocido en la región.

2.5.3 Amenazas para Cool Tour Toluca

- Los medios informativos del **Valle de Toluca** que manejan alguna sección de cultura, representan una competencia considerable para el medio.
- No conseguir los recursos suficientes para la sustentabilidad de la empresa, podría repercutir en el potencial éxito o fracaso del sitio.
- La falta de equipo tecnológico suficiente, podría afectar la calidad en la producción de contenidos.
- La falta de interés de la audiencia derivado de la selección de contenidos podría mermar el crecimiento y el posicionamiento de la empresa informativa dentro del mercado.
- La aparición de nuevos competidores interesados en la escena cultural independiente de la región, con mejores propuestas generaría la pérdida de seguidores o público potencial.

Después de haber vislumbrado el panorama completo, decidimos enfocarnos en los aspectos positivos y determinamos que las fortalezas de la empresa podrían subsanar las carencias que representaba iniciar un proyecto como **Cool Tour Toluca**; afortunadamente el proyecto pudo hacerse realidad y entró en funcionamiento en **abril de 2017** con los escasos recursos con los que se contaba.

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles. (Ponce, 2007, p. 115)

Para minimizar las debilidades se realizaron capacitaciones al equipo de trabajo en materia de periodismo digital con la finalidad de construir narrativas adecuadas al medio; se brindó, además, capacitación en producción audiovisual y fotografía. Se elaboraron agendas temáticas para la realización de contenidos programados y mantener constancia en la publicación de los mismos.

Se trabajó con un equipo tecnológico básico permitiendo la creación de contenidos multimedia que nutrieron las historias principales y representaron un punto a favor para llamar la atención del público meta. Se proyectaron contenidos multimedia específicos para cada una de las plataformas que utilizó el medio; de esta manera, los contenidos no sólo llamaron la atención de los jóvenes, sino que también fue un factor determinante para que los lectores compartieran los contenidos en sus redes sociales.

Después de haber hecho el balance de los pros y contras para la creación de un medio informativo digital con las características de **Cool Tour Toluca**, se concluyó que había elementos suficientes para su lanzamiento pero que era necesario buscar los recursos para el óptimo funcionamiento del sitio.

Con la intención de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecía el mercado informativo de la región, se proyectó el monitoreo constante tanto del desempeño de la empresa como de los competidores, con el objetivo de encontrar alternativas para las necesidades básicas de la empresa.

2.6 Validación e innovación del proyecto

‘En Toluca no hay nada que hacer’, esta es una frase que he escuchado muchas veces en boca de personas que radican en el **Valle de Toluca** debido a que consideran que la oferta cultural y de entretenimiento es escasa. Sin embargo, Toluca es una ciudad que ha crecido considerablemente en las últimas cuatro décadas; de igual manera las opciones de vivienda, educación, laborales, y hasta de entretenimiento se han diversificado para satisfacer a una población cada vez más heterogénea.

Diferentes actores ciudadanos han realizado esfuerzos considerables para potenciar las actividades culturales propias de la región e incluso, darle visibilidad y presencia a nivel nacional. Así mismo, la región experimentó un incremento de foros culturales que abrieron sus puertas a nuevas propuestas artísticas y que reconfiguraron el panorama cultural de la ciudad.

La oferta de talleres, cursos, y diplomados en áreas como el cine y la fotografía también se incrementó, dando paso a la aparición de nuevos talentos locales en estas disciplinas. En la escena cultural local, nacional e internacional, han destacado numerosos productores locales que muestran que en el **Valle de Toluca** hay mucho talento.

Cada vez es más constante la inauguración de exposiciones fotográficas en museos, galerías, y hasta en espacios públicos; los fotógrafos locales muestran a la ciudadanía y al mundo su muy particular forma de ver el mundo.

En el ámbito musical, artistas y agrupaciones como **Congal Tijuana**, **Los hijos de la Diabla** o **Sonido San Francisco**, se han vuelto muy populares en la región. Aunado a esto, ha aparecido una gran cantidad de artistas locales con propuestas musicales muy variadas y creativas, muchas de estos talentos carecen de difusión por parte de los medios informativos locales.

Ante estas nuevas exigencias, han surgido empresas o productoras independientes que ayudaron a estos artistas emergentes a dirigir y direccionar su carrera, tarea en la que los medios de comunicación juegan un papel determinante. Tal es el caso de la incubadora de talentos musicales, **Breake**, iniciada por estudiantes de mercadotecnia de la **Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex)**, y que se dedica a dar impulso a artistas locales. “La empresa surge tras ver cómo las bandas no tenían presencia y era debido a que no se les da la oportunidad y nosotros decidimos darles esa oportunidad”, apunta uno de sus fundadores en [entrevista](#) para **Cool Tour Toluca**.

Adicionalmente a esto, diferentes asociaciones civiles también fomentan la cultura mediante la gestión de eventos culturales de todo tipo como [‘Prueba y error’](#), dirigido por **Elisa Escamilla**, socióloga egresada de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la **UAEMex** y que, se ha dedicado a gestionar toda clase de eventos culturales orientados principalmente al cine arte a través de charlas temáticas, emisión de giras documentales,

ciclos de cine y la producción mensual de *cine en la terraza*, que incluye también presentaciones de música en vivo.

Si sumamos los esfuerzos que hacen las diferentes instituciones culturales oficiales y el trabajo de gestión cultural de la ciudadanía, la oferta cultural local resulta considerable, así que, *'en Toluca si hay que hacer, y mucho'*, sólo hace falta un poco de difusión. Por tal motivo, resulta necesario trabajar arduamente en acercar este tipo de eventos a la comunidad local, ya que de nada sirve contar con una nutrida oferta cultural si dichas actividades no se dan a conocer.

A pesar de que diferentes medios locales cuentan con secciones culturales, pocas veces presentan información cultural; la cobertura de este tipo de información depende de la agenda política local. **Cool Tour Toluca**, por su parte, es un medio digital informativo que presenta contenidos relacionados a la cultura y que trabajaba de manera cercana a los actores culturales de la región, sobre todo de aquellos que necesitan mayor difusión. Además, se mantiene en constante búsqueda de proyectos que puedan tener impacto social positivo en la comunidad local y artística.

3. Plan operativo y de ejecución de Cool Tour Toluca

Una vez determinada la posición en la que se encuentra una empresa dentro de un mercado respecto a sus competidores, es necesario planificar acciones que ayuden a la consecución de los objetivos de la misma. Cuando decimos planificar, nos referimos a “la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas” (Borello, 2000, p. 79).

A largo de dos años se fueron desarrollando los planes para la operación y ejecución de **Cool Tour Toluca**, así como los planes correspondientes para la gestión de personal, gestión de redes sociales y el plan de financiamiento. Durante el proceso de aplicación a la maestría y a lo largo del primer semestre se definió y conceptualizó el proyecto, es decir, el tipo, alcance, público meta, objetivo principal, secciones de cobertura. Además, se desarrolló el diseño editorial, el tipo de lenguaje, y las directrices éticas que regirían el actuar del equipo de trabajo.

A la par, se realizó un diagnóstico de viabilidad en el que se analizó el mercado, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas a las que se enfrentaba el proyecto. Se comenzó a idear el plan operativo, más puntualmente, de qué forma habrían de alcanzarse los objetivos planteados inicialmente.

Durante el segundo semestre de la maestría en periodismo digital, se integró al equipo de trabajo, se realizó un plan financiero, y se comenzó la etapa de instrumentación técnica. Se experimentó con el diseño, la estructura, los contenidos, el lenguaje y la funcionalidad del

sitio para que, finalmente, en el tercer semestre se lanzara oficialmente el sitio web. Es importante mencionar que se comenzó con un blog que poco a poco fue evolucionando hasta convertirse en un portal informativo con dominio propio.

Una vez lanzado el servicio, se efectuó un monitoreo del sitio y redes sociales de **Cool Tour Toluca** en los meses subsecuentes a su lanzamiento, con la finalidad de generar mejoras que permitieran construir un sitio más profesional tanto en forma como en fondo. También se analizaron las implicaciones legales del periodismo digital en materia de libertad de expresión, protección de datos personales y, acceso a la información.

Cuadro 3.1 Cronología del plan operativo de Cool Tour Toluca

Año	2015	2016		2017	
Semestre	Aplicación	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Etapas	Definición Conceptual				
		Viabilidad			
		Diseño Editorial			
			Instrumentación Técnica		
			Experimentación		
				Lanzamiento	
					Consolidación
Elaboración de Planes operativos		Plan Operativo	Plan Financiero		
			Gestión de Equipo de Trabajo		
				Monitoreo de sitio y redes sociales	
					Directrices legales
Fases del Proyecto	Planeación	Inicio			
		Ejecución			
					Cierre

Fuente: elaboración propia.

3.1 Retos, metas y acciones para consolidar el proyecto

Cool Tour Toluca es un medio informativo de nueva creación que se ha enfrentado a una serie de retos que precisaron ser resueltos lo más rápido posible para garantizar el óptimo funcionamiento del mismo. Los principales **obstáculos** a los que se enfrentó la empresa fueron:

- La conformación de un equipo de trabajo sólido y que estuviera capacitado en periodismo digital y supiera elaborar contenidos multimedia.
- Creación de una agenda con contenidos propios que fuera de interés para el público de la región.
- La consolidación empresarial y el reconocimiento del medio en el ámbito periodístico y entre el público de la región.
- La creación de convenios con los principales actores culturales de la región.
- Generar una comunidad de seguidores considerablemente grande para poder presentar al sitio como una opción viable a posibles anunciantes.
- Creación de un equipo de ventas que permitiera la oferta de espacios publicitarios dentro del sitio web y que posibilitara la obtención de recursos financieros para la sustentabilidad de la empresa.
- Aplicación de un plan financiero que ampliara las posibilidades de obtención de ingresos.

Las **metas** que se proyectaron para el primer año de existencia de **Cool Tour Toluca** fueron:

- Incrementar el número de lectores y seguidores tanto en redes sociales como en el sitio web.

- Conseguir mínimo 3 anunciantes por mes con miras a la sustentabilidad de la empresa.
- Implementar un sistema de financiamiento publicitario por clic para completar el modelo de financiamiento.

Las **acciones** que se implementaron para la consecución de las metas planteadas, así como para afrontar los retos antes mencionados fueron:

- La creación de contenidos originales, únicos y de interés para el público meta.
- Se amplió la distribución de contenidos a través de **Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest**.
- Se elaboraron estrategias para obtener un mayor alcance a través de redes sociales mediante la adecuación de los contenidos a las características específicas que ofrece cada red.
- Se realizaron convenios con artistas independientes y actores culturales de la región.

3.2 Plan de financiamiento

De acuerdo con Antonio Borello (2010) un plan de financiamiento o negocios es:

Un documento por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos de que disponga la organización, para el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo establezca los mecanismos que permitan controlar dicho logro. (p. 62)

Para desarrollar un plan de financiamiento adecuado para una empresa periodística de nueva creación, se analizaron las diferentes tendencias de financiamiento que han adoptado los referentes informativos en el mercado.

Al ser Internet un medio que ofrece información libre, las diferentes redacciones se han visto en la necesidad de modificar sus modelos de negocios para costear sus gastos corrientes, ya que la venta de los impresos ha descendido considerablemente gracias a la gran cantidad de información gratuita que ofrece la red.

El consumo del periodismo digital guarda una estrecha relación con el nivel de gratificación que los usuarios obtienen. Los procesos informativos potencian el valor agregado dentro de su cadena de producción, es decir, explotan al máximo aquello que los hace únicos en el mercado.

Existen dos importantes estrategias de financiamiento: a través del **usuario** (venta de productos físicos, suscripciones, membresías, financiamiento colectivo, producción colectiva, donaciones, venta de información o servicios informáticos) y; a través de **publicidad** (Banners, patrocinios, publisreportajes, publicidad nativa, etc.).

Algunos medios han optado por la calidad informativa. Cuando el medio cuenta con el reconocimiento pleno del público por la calidad de su labor periodística, puede entonces generar modelos de financiamiento en el que los lectores paguen por la información (Pay

Wall o hard pay Wall). Otros medios se han enfocado en generar nuevas experiencias en los consumidores, creando dinámicas en las que los lectores pueden interactuar e incluso generar sus propios contenidos informativos y compartirlos.

Algunos más se han comprometido con la creación de contenido local relevante, incluso han hecho de la información un bien público. En este tipo de empresas el objetivo principal no son las ganancias económicas sino el impacto que se genera en la comunidad en la que se desenvuelve. Este tipo de periodismo es financiado por fondeadoras a través de asociaciones civiles.

La mayoría de las empresas informativas ha optado por la generación de contenidos de libre acceso costeados por algún tipo de publicidad ya sea nativa, desplegable, en aplicaciones, etc.

Cuadro 3.2 Tipos de financiamiento periodístico

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Publicidad	Mediante el uso de banners, pop up, videos. Ofrece al lector contenido a cambio de publicidad.
Suscripción (pay Wall)	Permite el uso libre de una cantidad limitada de noticias. Posibilita la segmentación y genera contenidos personalizados. Se requiere de una gran inversión inicial.
Suscripción (Freemium)	Entrega de servicios personalizados por un periodo de prueba limitado. Fideliza a los usuarios y permite una segmentación más detallada; sin embargo, los costos de desarrollo son muy altos.

Hard pay Wall	Cierre total de contenidos; elimina la publicidad para los suscriptores; permite una segmentación de acuerdo a los intereses y dinámicas de consumo. Genera una monetización directa.
Kiosco digital	Paquete global de suscripción a los distintos productos del medio. Permite la venta de la marca como una experiencia global. Enriquece la oferta. Obliga a la compra total del paquete.
Microtransacciones	Pago por servicios o contenidos específicos; permite definir un target o público meta; requiere equipo específico para la generación de contenidos.
Productos y servicios asociados	Entrega de elementos apreciados por los usuarios; la oferta debe ser pensada como un valor agregado.
Pay Wall reversivo	Invita al usuario a realizar tareas específicas para liberar contenidos. Potencia la interactividad entre el medio y el usuario.
Contenidos patrocinados	Venta de espacios a marcas para entregar contenidos; afecta la credibilidad del medio.

Fuente: Elaboración propia con información de Ortega (2014).

En cuanto a publicidad digital se refiere, existen diferentes modalidades que se adaptan a las diferentes plataformas y redes sociales. La implementación de uno u otro tipo de publicidad depende del tipo de periodismo que la empresa realice, la calidad de sus contenidos, pero sobre todo de la aceptación de su público meta.

A pesar de que la publicidad es uno de los modelos más utilizados por las empresas periodísticas digitales, puede resultar intrusiva para los usuarios y ahuyentar a posibles seguidores. Este tipo de rechazos a la publicidad se presenta sobre todo en grupos poblacionales jóvenes. La publicidad móvil en aplicaciones suele ser la menos efectiva.

Un estudio reciente de las firmas de marketing, Moz y Fractl, descubrió que el uso de software de bloqueo de anuncios es más popular entre los *Millennials*, con una sólida mayoría (63 por ciento) de entre 18 y 34 años que ahora lo usan cuando visualizan contenido digital. (Connelly, 2015, párr. 2)

Por otro lado, un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Internet reveló que el **92.6 por ciento** de los usuarios ha visto publicidad en la red (AMIPCI, 2014, p. 38); de este porcentaje **34.2 por ciento** está de acuerdo en ver publicidad en Internet, **15.6 por ciento** está totalmente de acuerdo, **15.2 por ciento** está en desacuerdo y **6.7 por ciento** está totalmente en desacuerdo (AMIPCI, 2014, p. 43). Esto quiere decir que 5 de cada 10 internauta está de acuerdo en ver publicidad en la red.

La publicidad nativa sigue siendo una opción viable de financiamiento para las empresas ya que no resulta tan invasiva como la publicidad en dispositivos móviles o aplicaciones. Por su parte, la publicidad en redes sociales ha crecido considerablemente en los últimos años, la razón es que permite al internauta interactuar con las empresas y se genera mayor empatía entre consumidor y la marca.

En su estudio, la AMIPCI (2014, p. 62-63) **97.1 por ciento** de las personas que estaban inscritas a alguna red social habían visto la publicidad existente en estas plataformas; **37.8 por ciento** está de acuerdo en que hubiera publicidad en redes sociales, **15.7 por ciento** está totalmente de acuerdo mientras que **12.8 por ciento** está en desacuerdo y **2.9 por ciento** totalmente en desacuerdo. Lo anterior representa un indicador importante para posibles anunciantes ya que una gran cantidad de usuarios están dispuestos a ver y consumir los

productos que se ofertan en las diferentes redes sociales, además estas plataformas permiten una segmentación y alcance específico para cada anuncio.

Cuadro 3.3 Tipos de publicidad en entornos digitales

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Publicidad Nativa	Se integra en el contenido o la plataforma sin causar interrupción en la navegación.
E-mailing marketing	Publicidad vía correo electrónico; permite la segmentación a través de bases de datos.
Social ads	Publicidad presente en redes sociales; permite segmentar al público.
Display/Banners	Elemento visual publicitario que se puede colocar en la web; es el elemento que más afecta los adblockers.
Retargeting on line	Muestra anuncios personalizados.
Searching Engine Marketing (SEM)	Creación de campañas publicitarias de anuncios por clic en buscadores.
Mobile ads	Formatos publicitarios para dispositivos móviles.
Video on line	Facilita la potencialización de la campaña, pero tiene un alto nivel de rechazo por parte de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia con información del artículo de David Tomas (2015).

Según Kristine Lu y Jesse Holcomb (2016, pp. 52-55), en 2015 se gastaron **59.6 billones de dólares** en publicidad digital en el mundo; **31.6 billones** en publicidad móvil; los anuncios interactivos representaron **5.6 billones de dólares**; la publicidad a través de videos

se incrementó en un 46 por ciento, o sea **7.7 billones de dólares**; mientras que la publicidad nativa creció un 9 por ciento con **1.7 billones de dólares**.

Otra de las tendencias utilizadas, sobre todo en el periodismo independiente y sin fines de lucro, es el **Crowdfunding** que consiste en “una financiación masiva de un proyecto, servicio, plataforma, producto, contenido u obra” (Liber, 2014, p. 50). Es una cooperación colectiva o mecenazgo. Este tipo de financiamiento se utiliza cuando el proyecto tiene un impacto importante en la sociedad; sin embargo, muchas veces la reputación del medio es de suma importancia para que los usuarios decidan financiar un proyecto.

Ante la variedad de modalidades publicitaria existentes, las empresas informativas han apostado por un modelo de negocios mixto que les permita generar ingresos a través de varios tipos de publicidad.

Siguiendo esta tendencia, se creó un **plan de financiamiento ideal mixto** para la sustentabilidad de **Cool Tour Toluca**, integrado primordialmente por publicidad nativa, a través de banners de diferentes tamaños y costos, que no afectara la consulta de información y navegación de los usuarios ni resultara agresiva para los mismos. Esta modalidad de financiamiento estaría orientada a empresas cuyos productos o servicios estén dirigidos al público *Millennial*. Sería complementaria la publicidad por clic a través *AdSense*, inserta principalmente en videos.

Dentro de este plan de financiamiento, la **publicidad** representa el **80% del total de ingresos de la empresa**. Un **10% más del financiamiento** se obtendría mediante la **venta de artículos relacionados** con la identidad institucional, tales como playeras, lapiceros, gorras, etc.

De la oferta de **cursos y talleres**, relacionados con las disciplinas artísticas de cobertura del medio se obtendría un pago por comisión gracias a convenios con instituciones que impulsaran y comercializaran este tipo de actividades culturales. El **10% restante** del financiamiento se obtendría mediante la integración de una **tienda virtual** que permitiría la venta de obras de artistas y funcionaría también mediante un porcentaje de comisión de la venta.

Figura 3.4 Costos de publicidad nativa en Cool Tour Toluca

Tamaño	Costo
Box banner 300 x 250 pixel	\$1500
Box banner 300 x 400 pixel	\$1700
Leaderboard 728 x 90 pixel	\$1900
Mobile leadboard 320 x 50 pixel	\$1200

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del **modelo Canvas**, coadyuvaría a alcanzar las metas financieras de **Cool Tour Toluca**. De acuerdo a José Requejo (2013) dicho modelo “consiste en generar una propuesta de valor que cubra las necesidades informativas de los clientes mediante el uso de diferentes canales de distribución” (p. 214). La principal propuesta de valor del este

proyecto radica en ser el **único medio especializado** en la cobertura informativa de **actividades culturales independientes**, además el sitio representa una plataforma de proyección para artistas emergentes.

Para echar a andar el proyecto se requeriría de una **inversión** inicial de **30 mil 920 pesos anuales**, esta cantidad cubriría los gastos por adquisición de equipo tecnológico y pago de servicios indispensables para el funcionamiento del sitio web.

Cuadro 3.5 Desglose de inversión inicial para arrancar Cool Tour Toluca

Rubro	Descripción	Costo	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	Balanc e anual
Infraestructura y Servicios	Renta de oficina	\$0000 (mes)	\$0,000	\$0,000	\$0,000	\$0,000	0,000
	Internet	\$500 (mes)	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$6,000
	Dominio	\$500 (año)	\$125	\$125	\$125	\$125	\$500
	Luz	\$150 (mes)	\$450	\$450	\$450	\$450	\$1,800
Equipo tecnológico	1 Lap top	\$9000 (c/u)	\$2,250	\$2,250	\$2,250	\$2,250	\$9,000
	1 cámara fotográfica	\$9500 (c/u)	\$2,375	\$2,375	\$2,375	\$2,375	\$9,500
	1 micrófono	\$500 (c/u)	\$125	\$125	\$125	\$125	\$500
	1 disco duro	\$1000 (c/u)	\$250	\$250	\$250	\$250	\$1,000
	1 cable transferencia de datos	\$200 (c/u)	\$50	\$50	\$500	\$100	\$400
Hardware	Paquetería Addobe	\$185 (mes)	\$555	\$555	\$555	\$555	\$2220
Recursos Humanos	2 colaborados	\$0000	\$0000	\$0000	\$0000	\$0000	\$0000
	Diseño	\$1000	\$250	\$250	\$250	\$250	\$1000
TOTAL			\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$31,920

Fuente: elaboración propia.

Es de considerarse que la cifra se redujo ya que ya se contaba con algunos elementos indispensables de trabajo como: Lap Top MacBook Air (usada), cámara fotográfica Nikon D3500, disco duro de 1 terabyte, cable de transferencia de datos.

Cuadro 3.6 Recursos materiales existentes

Concepto	Costo
Lap Top MacBook Air	\$9500
Cámara fotográfica Nikon D3500	\$9000
Disco duro de 1 terabyte	\$1000
Cable de transferencia de datos	\$400
Total	\$19,900

Fuente: Elaboración propia.

También es importante destacar que no se generaron gastos por el pago de renta para oficinas ya que el equipo de trabajo desempeñó las actividades periodísticas desde sus hogares. Tampoco se generaron gastos en cuanto al pago a colaboradores de **Cool Tour Toluca**; los colaboradores recibían capacitación en diferentes disciplinas como retribución simbólica por su trabajo.

Si a la cifra inicial le restamos los recursos con los que ya se contaba, tenemos como resultado **12 mil 020 pesos** necesarios para el funcionamiento **Cool Tour Toluca** durante su primer año de existencia.

Figura 3.7 Inversión total requerida para arrancar el proyecto

Cantidad total de egresos	\$31,920
Descuento de recursos ya existentes	\$19,900
Total	12,020

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que se contaba con una **inversión propia inicial de 10 mil pesos**, aún se requerían **2 mil 020 pesos** para cubrir los gastos básicos de la empresa, mismos que se obtuvieron a través de un préstamo que permitió financiar por lo menos el primer año de existencia de **Cool Tour Toluca**.

Teniendo en cuenta que se ideó un modelo de negocios mixto cuya principal fuente de ingresos sería la publicidad nativa, se estimó que se requeriría de al menos 2 anunciantes de publicidad fija por trimestre para costear el segundo año de trabajo de la empresa; la publicidad por clic, la venta de artículos en la tienda virtual, así como la venta de productos y servicios afiliados, serían dinero extra que se utilizaría para el crecimiento de la empresa, sobre todo para la adquisición de equipo tecnológico de trabajo.

Cuadro 3.8 Estimación mínima de ingresos anual de Cool Tour Toluca

Concepto	Definición	Precio	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	Total
Publicidad Nativa Fija	- Box banner 300 x 250 pixel.	\$1,500					
	- Box banner 300 x 400 pixel.	\$1,700					
	- Leaderboard 728 x 90 pixel.	\$1,900	\$3,005	\$3,005	\$3,005	\$3,005	\$12,020
	- Mobile leadboard 320 x 50 pixel.	\$1,200					
	costo por clic						
	Programas Afiliados						
Art Shop	Por porcentaje de venta	Variable				Extra	
Venta de productos institucionales	Voluntarias						

Fuente: Elaboración Propia.

Lamentablemente ninguna modalidad de financiamiento pudo ser puesta en práctica debido a que se presentaron diferentes problemáticas al interior de empresa, entre ellas la desintegración del equipo de trabajo y la poca constancia en las publicaciones; situaciones que detuvieron el crecimiento de seguidores y como consecuencia la venta de espacios publicitarios.

Tampoco pudieron concretarse los convenios que se tenían planeados para la oferta de servicios educativos relacionados con el cine, la música y la fotografía, situación derivada también de la falta de una audiencia que redituara a estas instituciones su inversión.

Ante la falta de recursos financieros, tampoco fue posible implementar la venta de productos institucionales, pues no se contaba con el capital necesario para solventar los gastos que implicaba la manufactura de dichos productos.

En definitiva, el principal problema al que se enfrentó **Cool Tour Toluca** fue la falta de recursos financieros. No se pudo conseguir el dinero suficiente para cubrir las necesidades primarias de la empresa como la remuneración del trabajo de los integrantes de la empresa. Al no poder garantizar el pago por su labor a los colaboradores, estos tuvieron que cubrir sus necesidades mediante otras actividades y poco a poco fueron abandonando el proyecto. Mientras no se logre consolidar un equipo de trabajo permanente, las publicaciones serán esporádicas y la audiencia podría dejar de seguir la actividad periodística de **Cool Tour Toluca**.

Con la intención de resolver esta problemática, se intentó integrar un nuevo equipo de trabajo con jóvenes interesados en las disciplinas artísticas de cobertura del medio y que pudieran hacer aportaciones a los contenidos en cuanto a intereses público meta y tendencias en el entorno digital. Sin embargo, esta acción fue contraproducente ya que además de capacitarlos en la elaboración de productos multimedia, había que brindarles conocimientos básicos en periodismo y, sobre todo, enseñarles a realizar narrativas no lineales e hipertextuales propias del periodismo digital.

Finalmente se decidió que el equipo de trabajo tendría que estar integrado por personal conocedor del entorno digital, capacitados en periodismo digital y que además

supieran crear productos multimedia para presentar sus historias. En pocas palabras, se requiere de un equipo de trabajadores de la información multimedia.

Como la empresa aún no ha podido generar recursos para pagar la labor de sus colaboradores, se pretende realizar algunos convenios con escuelas, institutos y universidades de enseñanza en periodismo y/o comunicación, a través de los cuales se pueda hacer un intercambio de servicios.

A través de estas instituciones se convocaría a estudiantes interesados en incursionar en el periodismo digital a cambio de la liberación de su servicio social o prácticas profesionales. **Cool Tour Toluca** ofrecería un espacio dentro del sitio web a estas instituciones como patrocinadores oficiales de la empresa.

Resulta urgente la concreción de los citados convenios para poder conformar un equipo de trabajo capacitado que permita la producción constante de contenidos periodísticos, e incrementar el número de lectores y seguidores con la intención de originar audiencias atractivas para anunciantes potenciales y así conseguir los recursos financieros necesarios para la sustentabilidad de la empresa.

3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales

Las redes sociales son hoy en día, plataformas importantes de distribución de contenidos; a través de ellas se pueden alcanzar grandes audiencias; el uso de diferentes elementos multimedia facilita el consumo de los mismo. Este tipo de plataformas ha resultado una

excelente inversión para las empresas informativas y ha sido aprovechado por los profesionales del marketing al máximo, ya que como apunta la Asociación Española de Responsables de Comunidad:

- Juegan con un consumidor activo y productor de contenidos (prosumer), mucho más involucrado y apasionado.
- Genera lazos emocionales con el consumidor a través de conversiones e interacciones con las marcas.
- A diferencia de otras acciones publicitarias son progresivos y exponenciales, porque lo que hoy se construye sigue en pie mañana, y el efecto viral de los mismos hace que los indicadores clave crezcan exponencialmente.
- Nuestro contenido tiene que viajar a donde está la gente. Los websites corporativos pierden audiencia frente a los medios sociales (AERCO, 2009, p. 4).

La planeación de estrategias de distribución de los contenidos de **Cool Tour Toluca** ha permitido potenciar el uso de estas plataformas de dos formas; primero, generar mayor tráfico de usuarios; segundo, construir audiencias potenciales y atractivas para posibles anunciantes.

Para tales efectos, resulta de suma importancia mantener una constancia en la producción de contenidos, ya que el público que ha alcanzado **Cool Tour Toluca** es un público muy dinámico que está siempre en busca de nuevas propuestas informativas. Además, la fugacidad de Internet, obliga a los medios informativos a difundir información prácticamente las 24 horas los 365 días del año.

Durante el periodo (1 de mayo de 2017 al 31 de agosto de 2017) en el que se mantuvo la mayor constancia en las publicaciones, tanto en el sitio web como en redes sociales, el número de seguidores se incrementó considerablemente. La presencia de diferentes tipos de contenidos mantuvo la atención del público y facilitó la interacción con los mismos. La creación de productos específicos para cada plataforma digital facilitó la difusión de la información a través del uso de elementos multimedia que redirigieron al público hacia el sitio web de la empresa.

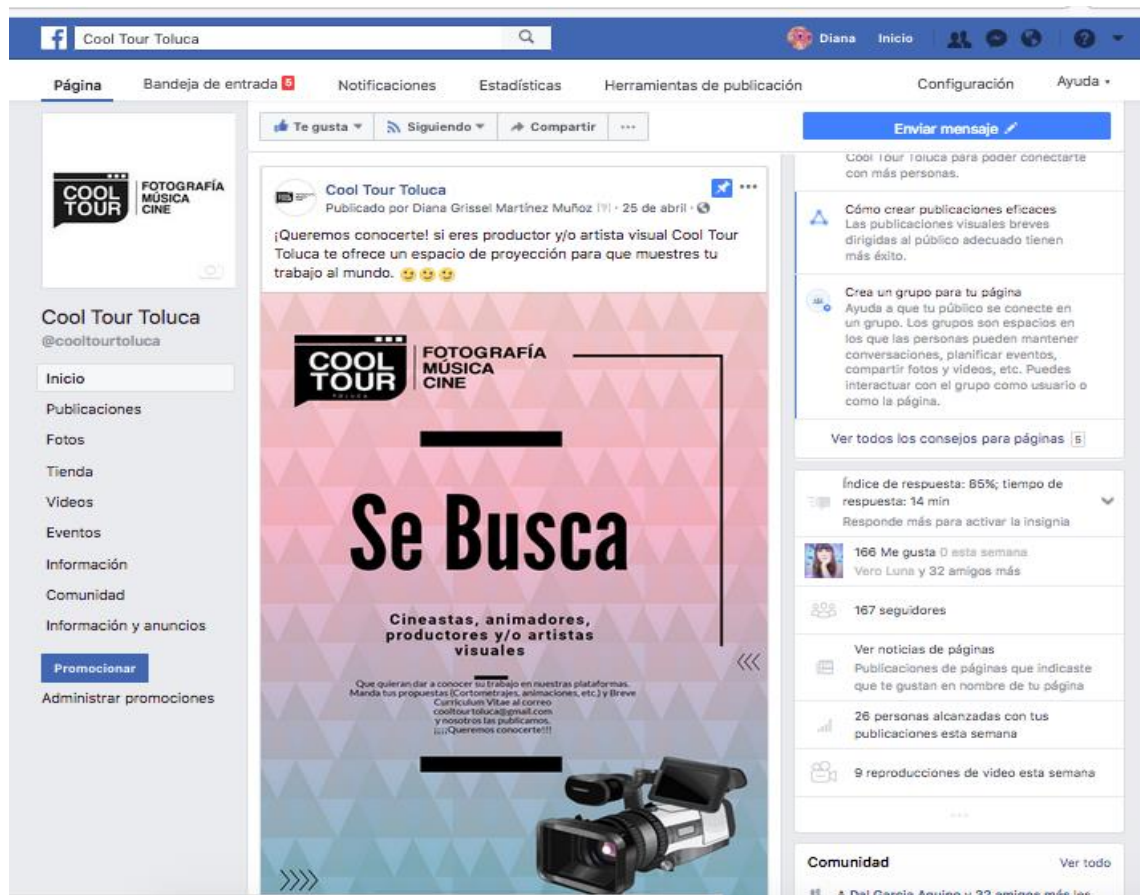
Al hacer uso de este tipo de plataformas, se hace indispensable la participación de un gestor de contenidos o *community manager* que esté al tanto de las tendencias y que administre el flujo de contenidos de acuerdo a los horarios de mayor afluencia y los formatos más llamativos para el público. Según palabras del presidente de la Asociación Española de Responsables de Comunidad, “un *community manager* es quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca atraiga y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa” (AERCO, 2009, p. 5).

El *community manager* de **Cool Tour Toluca**, ha sido el encargado de mantener un trato cordial con los seguidores desde mayo de 2017 hasta la fecha. Entre las principales actividades que realiza están las de mantener un contacto amigable entre la audiencia y la empresa; funge como moderador cuando surge algún debate o intercambio de comentarios entre los seguidores, y a la vez como dinamizador proponiendo actividades para que los usuarios interactúen entre sí y con la empresa.

A pesar de los esfuerzos que ha realizado el *community manager* para fomentar la interacción y empatía entre los seguidores y la empresa, ha habido muy poca respuesta por parte de la audiencia, por lo que es importante implementar nuevas estrategias de gestión de contenidos que promuevan la participación de los consumidores de información.

Para tal fin se planea implementar una estrategia de marketing de contenidos más intensa mediante la producción de material y contenidos relacionados con el arte y la cultura que sean de utilidad a los lectores y a la comunidad artística. La puesta en marcha de este tipo de marketing coadyuvará a incrementar la empatía entre la audiencia y la marca, factor determinante para que **Cool Tour Toluca** pueda consolidarse como un referente de información cultural en el **Valle de Toluca**.

Gráfico 3.1 Ejemplo de contenidos que fomentan la interacción en redes sociales



Fuente: Impresión de pantalla de la página principal de la cuenta de **Cool Tour Toluca** en Facebook.

3.3.1 Objetivo general de la gestión de redes sociales

El principal objetivo es *aumentar el número de seguidores en las diferentes redes sociales* en las que está presente **Cool Tour Toluca**.

Para la lograr lo anterior se generaron cuentas en diferentes plataformas sociales como **Twitter**, **Facebook**, **Instagram** y **Pinterest**. Cada una de estas redes cuenta con características específicas que ofrece una diversidad de posibilidades narrativas para atraer la atención del público meta.

3.3.2 Objetivos Específicos de la gestión de redes sociales

- Desarrollar estrategias específicas de distribución de contenidos en **Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest** de acuerdo a las características de cada una de estas redes sociales.
- Especificar y unificar criterios de calidad de contenidos, lenguaje y uso de redes sociales.
- Realizar contenidos específicos de acuerdo a las características de cada plataforma social.
- Destinar una persona que trabajare exclusivamente en la interacción con los usuarios en redes sociales para generar mayor empatía con el público.

3.3.3 Estrategia de uso de redes sociales

Una vez creadas las cuentas en las principales redes sociales, se puso especial atención en los horarios y días de mayor afluencia en redes sociales. De acuerdo al monitoreo que se realizó durante los primeros meses de creación de las cuentas en las diferentes redes sociales, se determinó que los **lunes y miércoles** son los días en los que se registró el mayor número de usuarios en horarios de **15:00 a 16:00 horas** y de **20:00 a 22:00 horas**. Para estas plataformas se generaron contenidos con el objetivo de mantener la atención de la audiencia y que a la vez redirigir su atención hacia contenidos dentro del sitio web de **Cool Tour Toluca**.

En la mayoría de las ocasiones se produjeron videos con fragmentos de las entrevistas que se realizaban a manera de invitación, para que a través de la liga los usuarios accedieran

al material completo o exclusivo dentro del sitio web. En otras ocasiones los artistas grababan un video invitando a los usuarios a consultar los detalles de su trabajo a través la página de **Cool Tour Toluca**, situación que fomentó una relación más cercana entre los artistas, el medio y el público.

La estrategia para incrementar el número de lectores de **Cool Tour Toluca** fue la elaboración específica de contenidos que **redireccionaran** la atención de los seguidores en redes sociales hacia los contenidos principales de la empresa ubicados en el sitio web.

Los videos fueron el principal elemento multimedia para la consecución del objetivo, sobre todo en redes como **Facebook** y **Twitter**, siendo estas dos, las redes más populares entre los *Millennials*. La fotografía es un elemento clave en redes como **Instagram**, sin embargo, se publicaron muy pocos elementos debido a la falta de materia gráfico disponible.

En el caso de **Pinterest** la fotografía también resultó útil, además se sumaron aquí otro tipo de narrativas especialmente gráficas como las infografías que al igual que los otros elementos multimedia utilizados en las otras plataformas, redireccionaban la atención del lector al sitio web principal o a notas específicas relacionadas con el gráfico presentado.

Contar con personal exclusivo para el monitoreo de las actividades de los usuarios en redes sociales y la interacción que estos tienen con los diferentes contenidos, permitió determinar qué elementos multimedia eran los adecuados para fomentar la interacción y potenciar el consumo constante de las narrativas presentadas. Dicho monitoreo brindó las

pautas para la distribución de contenidos guiados por las tendencias tales como el uso de hashtags, monitoreo del top trending diario, videos virales, memes, etcétera.

El community manager es un nuevo elemento de marketing que ejerce su función en redes sociales. “El potencial radica en establecer una relación de confianza entre los simpatizantes de la marca, recoger el feedback de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas. (AERCO, 2009, p. 9)

La idea es desarrollar lealtad entre los lectores o suscriptores, recolectar información relevante para la empresa sobre sus competidores y sobre el mercado, para finalmente generar un informe que habrá de difundirse al interior de la empresa para implementar las mejoras correspondientes.

Uso de Twitter

La cuenta se utilizó principalmente para contar historias al momento; el uso de hashtags y tendencias permitieron que el contenido se difundiera más fácilmente y tuviera un mayor alcance. El usuario que se creó para esta red es [@cooultourtoluca](#)

Idealmente se proyectó una frecuencia de publicación de **3-5 veces por semana**; sin embargo, la falta de personal dificultó la creación de contenidos y afectó la frecuencia de publicaciones. Al ser un microblog, permitió hacer transmisiones y seguimientos de eventos culturales en vivo, dando a conocer la información más relevante de manera instantánea.

Se establecieron criterios mínimos para las publicaciones en esta red social, tales como:

- Incluir la liga del sitio web para ver los contenidos completos.
- Presentar el contenido de manera sintetizada y con apoyo de elementos multimedia.
- Uso de hashtags (de 3 a 5) para aprovechar el potencial de las tendencias.
- Nombrar o etiquetar a actores culturales relacionados con el contenido presentado.

Uso de Facebook

Se utilizó el mismo usuario que en Twitter @cooltourtoluca para que fuera recordable. Esta plataforma se utilizó principalmente para crear comunidades informativas debido al gran alcance que tiene. También se proyectaron transmisiones en vivo para llamar la atención de los usuarios.

El plan ideal para esta red era de **1-3 publicaciones** por día, sin embargo, sólo se logró realizar una publicación diaria. A pesar de que no se consiguió el número de publicaciones proyectadas por día, esta fue la red que tuvo un mayor crecimiento en cuestión de seguidores e interacción de los usuarios con los contenidos.

Al igual que en Twitter, se especificaron criterios mínimos de calidad tales como:

- Publicar material multimedia de calidad; las imágenes deben contar con un mínimo de 72 pixeles por pulgada; los que los videos deben audibles y visibles.
- Todos los contenidos deberán dar crédito a la persona que los elaboró, así como una breve descripción del contenido presentado.

- Hacer uso de un lenguaje coloquial pero no vulgar ni agresivo, para incentivar una mayor afinidad con el público *Millennial*.
- Fomentar una interacción amigable y respetuosa con los usuarios.
- Los contenidos deben ir acompañados de algún elemento multimedia para llamar la atención del usuario.
- Incluir la liga del sitio web donde se podía ver el contenido completo.

Facebook sigue siendo hoy en día, la red social más grande y la que ofrece un mayor número de elementos multimedia que facilitan la distribución de contenidos en las cuentas personales de los usuarios.

Uso de Instagram

El uso de esta red fue escaso ya que la falta de personal limitó la producción de contenido gráfico regular. El plan para el uso de esta plataforma es contar historias visuales a través de fotografías.

Al crearse la cuenta de **Cool Tour Toluca** en **Instagram**, se estableció una estrategia que de haber sido aplicada como se planeó, habría sido un importante canal de distribución de contenidos; originalmente se proyectó que:

- Se realizarían publicaciones por lo menos **5 veces por semana**.
- Esta red se utilizaría para dar a conocer el trabajo de artistas locales a través de fotografías.
- Las imágenes deberían contar con un tamaño mínimo de 72 pixeles por pulgada y deberán ser imágenes de calidad.

- Las imágenes deberían ir acompañadas de una breve descripción y con el crédito correspondiente.
- La interacción con los usuarios sería siempre respetuosa y con un lenguaje adecuado pero relajado, fomentando la interacción entre artistas y los seguidores de la red.

La constancia en la publicación de contenidos en el futuro será un factor importante para el acercamiento del público al trabajo de artistas locales, principalmente fotógrafos. Además, las actualizaciones que ha realizado esta red permiten la utilización de videos cortos, así como la posibilidad de crear historias breves. Esta característica técnica podría ser utilizada para narrar eventos artísticos en el momento en el que se suscitan.

Uso de YouTube

Inicialmente se pensó en crear una cuenta en **YouTube** con la finalidad de generar una especie de marketing de contenidos mediante tutoriales o videos útiles para el público; el principal objetivo de esta estrategia es fomentar la empatía entre el público interesado en el cine, la música o la fotografía y **Cool Tour Toluca**.

A pesar de la popularidad, ventajas y atractivo que ofrece la presentación de contenidos en video, no se pudo abrir una cuenta ante la falta de personal para la elaboración de contenidos en este formato. Sin embargo, sí se hizo uso de esta red a través de las cuentas personales de los colaboradores, mediante las cuales se publicaron videos vinculados a contenidos específicos dentro del sitio web de **Cool Tour Toluca**.

Al ser una red de distribución de videos, resulta de gran utilidad para la publicación de entrevistas o contenidos en este tipo de formatos y que a la vez permiten su inserción en la página principal de **Cool Tour Toluca**. El plan ideal de uso de esta red social incluye:

- Una frecuencia de publicación de **1-3 veces al mes**.
- Los videos deben ser perfectamente visibles, audibles, y contar con la calidad suficiente para dicho soporte.
- Se incluirán contenidos referentes a la producción fotográfica, cinematográfica o musical tipo tutoriales.
- Todos los videos deberán contar con una breve descripción y el crédito correspondiente a su realizador.
- Si el video está vinculado con algún contenido del sitio web deberá adjuntarse la liga correspondiente.

Uso de Pinterest

La idea principal de esta red es que los usuarios puedan crear tableros temáticos en los cuales inserten imágenes o gráficos vinculados a otros sitios en donde se localiza la información complementaria de la imagen presentada.

El acceso al perfil del medio en esta red social es a través de www.pinterest.com/cooltourtoluca/ y el plan ideal para su uso incluye:

- Realizar una publicación por lo menos **1 vez cada 15 días**.
- Las imágenes presentadas deben tener completa relación con los contenidos ligados al sitio www.cooltourtoluca.com

- Se crearán tableros concernientes a cada una de las disciplinas artísticas de cobertura del medio, más un tablero adicional para información vinculada al arte en general.
- Se debe incluir una breve descripción del contenido que hay detrás de cada pin realizado.
- Se crearán infografías o gráficos divertidos y atractivos que permitieran digerir más fácilmente asuntos relacionados con el arte y la cultura.

Al igual que con Instagram, el crecimiento de los seguidores no fue el esperado por las mismas razones, la falta de personal para la elaboración de contenidos, así como las pocas opciones de interactividad que ofrece la red. Es menester mejorar la constancia en las publicaciones de esta red, ya que sólo de esta manera podría hacerse un análisis sobre el impacto que esta tiene en el público meta de **Cool Tour Toluca**, y si es viable o no seguir con la distribución de contenidos informativos a través de esta plataforma.

3.4 Plan operativo para la gestión de personal

La aparición de Internet ha trastocado muchas de las actividades del periodismo. Las salas de redacciones actuales han modificado tanto su estructura como su funcionamiento. Los cambios van desde su apariencia física hasta los roles de producción y la aparición de nuevos perfiles periodísticos.

Ante esta situación, muchas redacciones han optado por seguir modelos híbridos en los que se mezclan las salas de redacción tradicional y las digitales, manteniendo siempre

una constante comunicación con la finalidad de empatar los contenidos en sus respectivas emisiones, pero con modelos de producción y distribución completamente diferentes.

La conformación de equipos de trabajos capaces y calificados para las exigencias cotidianas del periodismo digital es tarea del director general de la empresa. El primer paso es seleccionar al personal acuerdo con los perfiles que exige cada tarea en la cadena de producción.

La gestión de recursos humanos es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. (Ministerio de salud, 1999, p. 43)

El líder editorial deberá, saber cuáles son las capacidades, gustos, preferencias, proyectos e intereses personales de cada miembro de su equipo, sólo así podrá determinar quién es el más indicado para cada puesto de trabajo. Esta selección inicia con la contratación, en la que debe ser revisada y analizada la experiencia laboral de cada prospecto; es importante contar con personal cuyos valores éticos profesionales coincidan con los de la empresa.

Una vez que se ha seleccionado al personal mejor capacitado, el director editorial deberá organizar y asignar las actividades correspondientes a cada persona para generar

mecanismos de trabajo eficientes y efectivos; la participación y opinión de todos los integrantes nutrirá las propuestas laborales y facilitará las tareas y resolución de conflictos. En la medida en que el líder colabore y se involucre con las necesidades laborales y profesionales de sus trabajadores, éstos reaccionaran en reciprocidad mediante un buen desempeño laboral.

Entre las principales funciones del líder se encuentran: la inducción de cambios positivos para la empresa; generar permanentes esquemas de mejora; motivar a su equipo de trabajo, siempre conduciéndose éticamente.

La constante capacitación del personal en las redacciones actuales es de suma importancia, sobre todo tomando en cuenta que día a día se generan nuevas plataformas y herramientas para la creación y distribución de productos periodísticos. Es tarea del director editorial incentivar la capacitación constante de su personal para que éste no se vuelva anticuado y obsoleto.

Tomando en consideración lo anterior, se determinó que el líder del sitio debería cumplir con las siguientes características:

- Tener experiencia y conocimientos en periodismo digital, así como en el uso de elementos multimedia.
- Contar con conocimiento en administración de empresas.
- Mostrar actitud positiva y habilidades para la resolución de problemas, que sepa trabajar bajo presión.

- Debería contar con habilidades en materia de relaciones públicas.
- Incentivar a sus trabajadores e incluirlos en la proyección y creación de agendas temáticas para la producción de contenidos.
- Fomentar la producción de contenidos y la constante capacitación del personal.
- Deberá conocer medio y saber cuáles son las principales tendencias del mismo para proponer estrategias de trabajo efectivas.
- Buscar los medios tecnológicos, humanos y financieros para el funcionamiento óptimos de la empresa informativa.

3.4.1 Objetivos de la gestión de personal de Cool Tour Toluca

El principal objetivo para la gestión de personal de **Cool Tour Toluca** era conformar un equipo de trabajo estable y capacitado para la producción de contenidos periodísticos, para la cual se establecieron cuatro acciones primordiales:

- Seleccionar a personal con conocimientos de cada área por la que atraviesa la producción periodística y administrativa de la empresa.
- Capacitar al personal en materia de periodismo digital y producción de contenidos multimedia.
- Planificar acciones y responsabilidades de cada puesto laboral.
- Evaluar la efectividad de la cadena de trabajo.

3.4.2 Organización empresarial de Cool Tour Toluca

Dentro de las empresas periodísticas existen dos líneas de trabajo: por un lado, la **dirección editorial** es la encargada de estipular los lineamientos en cuanto a la labor periodística se refiere; por otro lado, la **dirección comercial** se encarga de buscar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

El **Director General** es el encargado de supervisar el cumplimiento tanto de los objetivos periodísticos como comerciales. Debe contar con conocimientos periodísticos y administrativos. Una de sus principales funciones es generar relaciones con los actores culturales e instituciones que faciliten la recopilación de información y material para la producción de los contenidos. Es la imagen de la empresa.

El **Director Editorial** vela por los objetivos periodísticos, supervisa la planeación, producción y distribución de cada uno de los contenidos. A su cargo tiene a un equipo integrado por reporteros, colaboradores, diseñadores y fotógrafos. El titular de esta dirección debe contar con experiencia en medios informativos y el uso de elementos multimedia, así como un amplio conocimiento en periodismo digital.

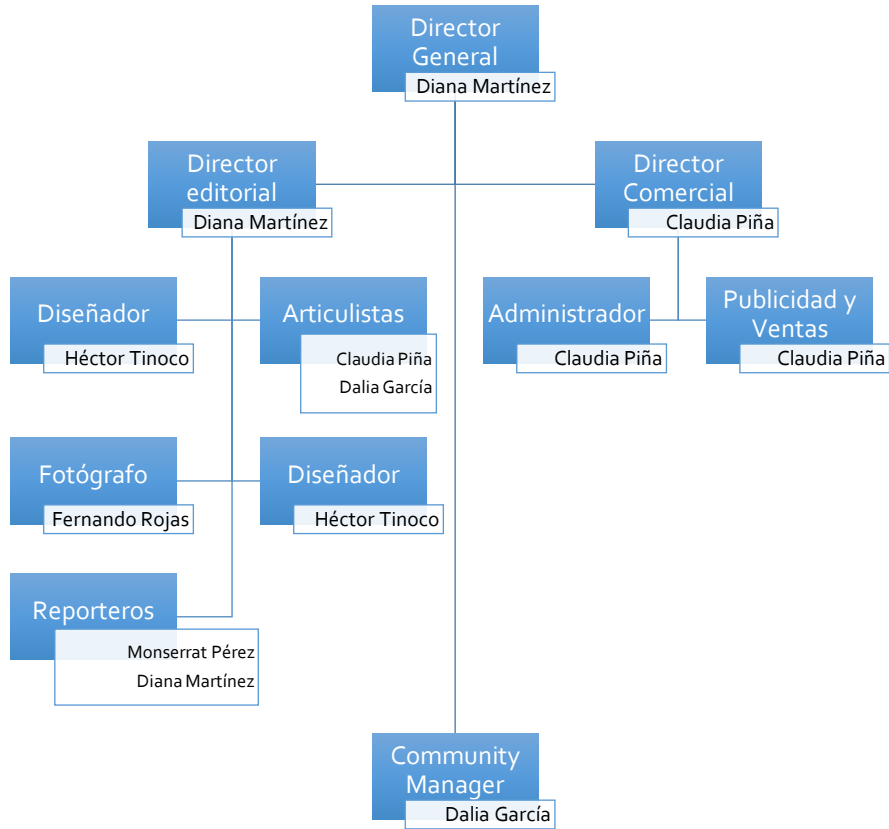
Los **reporteros**, son los encargados de la búsqueda y recopilación de información, así como de la elaboración de productos informativos en diferentes modalidades. Trabajan de la mano reporteros gráficos, así como con editores de audio y video para la producción de contenidos informativos.

El **fotógrafo**, brinda apoyo a los reporteros y colaboradores en la obtención de material gráfico para la creación de los contenidos. El **diseñador** por su parte, aporta conocimiento en el proceso de producción y post producción ayudando a que los contenidos se muestren de una manera creativa y atrayente.

El **director comercial**, procura los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, a su cargo están los vendedores, encargados buscar posibles anunciantes y el administrador, quien se encarga de cuidar los aspectos administrativos legales de la empresa.

Finalmente, el **gestor de redes sociales** es el encargado de la distribución de contenidos a través de las diferentes cuentas de la empresa, así como de la generación de tráfico en el sitio web; establece estrategias publicitarias exclusivas para redes sociales. El encargado de esta área deberá estar familiarizado con el uso de plataformas digitales y tener aptitud positiva para la interacción con los consumidores.

Gráfico 3.2 Organigrama de Cool Tour Toluca



Fuente: Elaboración propia.

El equipo de trabajo inicial de **Cool Tour Toluca** estaba conformado por **6 integrantes**, cuatro de ellos profesionales de la comunicación con diferentes perfiles y gustos culturales; además se contaba con la participación de un diseñador gráfico y un fotógrafo. Este equipo de trabajo cubría perfectamente las labores editoriales de la empresa.

- **Diana Grissel Martínez Muñoz:** *Licenciada en Comunicación* por la **Universidad Autónoma del Estado de México**, trabajó para diferentes medios locales como reportera, productora noticias y correctora de estilo. Se desempeñó como docente a nivel medio superior y superior impartiendo asignaturas

relacionadas a la *producción audiovisual, lectura y redacción, mercadotecnia, publicidad y marco legal de los medios de comunicación*. Trabajó como analista de medios para empresas privadas y para **el Instituto Electoral del Estado de México**. Cuenta con estudios especializados en fotografía y participó en diferentes exposiciones colectivas e individuales en los últimos 2 años. Es aspirante a obtener el grado de maestría en periodismo digital en la **Universidad de Guadalajara**.

- **Dalia García Aquino**: *Maestra en Periodismo Internacional* por la **Universidad del Sur de Gales**, domina además de su idioma nativo, español, el habla inglesa y francesa. Cuenta con experiencia en *gestión de redes sociales y marketing digital*. Ha sido docente a nivel medio superior y superior, promoviendo programas de lectura principalmente en adolescentes. Tiene experiencia en la producción de radio, en *periodismo deportivo y cultural*, así como en la *producción de contenidos digitales*.

- **Claudia Piña Morales**: *Licenciada en Comunicación* por la **Universidad Autónoma del Estado de México**, *Maestra en Educación* por la **Universidad Anáhuac**, cuenta con experiencia en la elaboración de guías financieras que faciliten la simplificación administrativa. Tiene amplio conocimiento en el manejo de recursos humanos, planeación, capacitación, desarrollo organizacional y mercadotecnia.

- **Montserrat Pérez Albarrán:** *Licenciada en comunicación* por la **Universidad Autónoma del Estado de México**, escritora casual de cuentos cortos, locutora publicitaria y emprendedora co-fundadora de “*Proyecto Turmalina*” dedicado a contrarrestar la violencia de género en mujeres profesionistas. Colaboradora de **Cool Tour Toluca** y **Stompbox**, revistas virtuales dedicadas a la cultura y a la música.

- **Héctor Tinoco Rangel:** *Licenciado en diseño gráfico* por la **Universidad del Valle de Toluca**, especialista en el diseño de imagen empresarial, trabajó para diferentes empresas nacionales como **Barba Norteña**. Cuenta con estudios especializados de fotografía realizados en la **Escuela Superior de Fotografía Lumière**; actualmente participa activamente en la cobertura fotográfica de toda clase de eventos.

- **Fernando Rojas Ramírez:** *Fotógrafo de Profesión*, se especializa en la cobertura de eventos culturales, principalmente conciertos, y festivales de cine. Trabajó como reportero gráfico para la **agencia de fotografía Jeskat** haciendo cobertura de eventos deportivos.

Por cuestiones personales y por falta de un pago a su labor dentro de la empresa, los integrantes del equipo de trabajo de **Cool Tour Toluca** fueron abandonando poco a poco el proyecto. Actualmente sólo permanecen dos de los integrantes originales; **Dalia García**, community manager, y **Diana Martínez**, directora general.

Para el funcionamiento de la empresa se implementó un sistema organizacional inteligente, encabezada por un líder colaborativo que además de dirigir al equipo de trabajo se involucró en cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso de producción informativa. La comunicación entre directivos y empleados respondió a un esquema vertical en el que los empleados fueron parte de la toma de decisiones referentes a la labor periodística, generándose empatía y compromiso con la filosofía y visión empresarial de **Cool Tour Toluca**.

De igual manera, se promovió la comunicación horizontal al interior de la empresa con la finalidad de que todos los integrantes del equipo estuvieran enterados de la labor que realizaban sus compañeros y pudieran generarse esquemas colaborativos de trabajo para facilitar la producción de contenidos y hacer aportaciones a los mismos. Se invitó a cada uno de los colaboradores a detectar los posibles problemas al interior de **Cool Tour Toluca**, y a que fueran parte de la solución de los mismos.

De acuerdo al Ministerio de Salud (1999), un conflicto es una “situación social en la cual dos o más personas, o grupos no logran establecer un acuerdo legítimo sobre algún punto que consideren importante” (p. 68). Los conflictos son inherentes a toda organización, ya que dentro de ellas se desenvuelven diferentes actores con un fin en común.

Para la resolución de los conflictos, se establecieron líneas abiertas de comunicación al interior de **Cool Tour Toluca**, en la que los colaboradores proponían posibles soluciones siempre mediante un diálogo respetuoso. Es tarea del líder identificar, evaluar, afrontar y

solucionar los problemas a los que se enfrenta su organización. Es imperativo, “no eliminar el conflicto sino manejarlo convenientemente” (Porret, 2012, p. 487).

La gestión de recursos humanos conllevó diferentes procesos que permitieron establecer estrategias para la implementación de mejoras al interior de **Cool Tour Toluca**. Desde la selección del personal hasta la forma en que funciona el proceso de producción, los roles, incentivos y/o sanciones de cada acción fueron planificadas previamente con la finalidad de generar cadenas de producción que facilitaran la labor periodística.

Se fomentó el orgullo de los integrantes por la labor que desempeñan. La motivación ante las posibilidades de desarrollo a través de la capacitación fue una constante dentro de la empresa. Se priorizó la libertad de expresión dentro del entorno laboral, permitiendo a los periodistas buscar historias interesantes con narrativas libres de censura.

Se fomentó el respeto, la confianza, solidaridad, colaboración y reconocimiento entre los integrantes del equipo de trabajo para generar una cadena de producción más eficiente. Se incluyó a cada integrante del equipo de trabajo en la toma de decisiones que pudieran afectar la labor periodística y el crecimiento de la empresa.

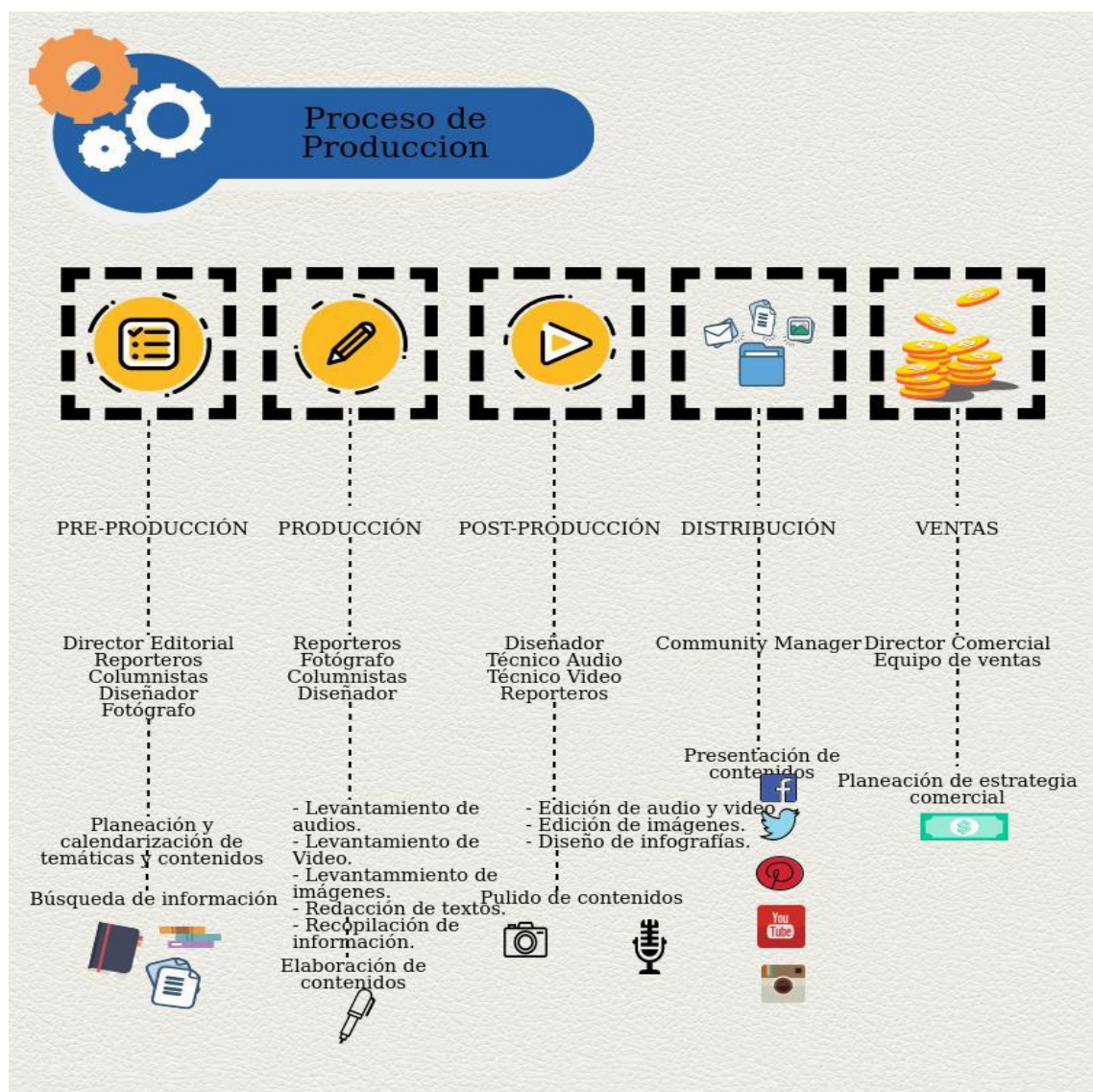
Se generaron cadenas de producción en la que las diferentes áreas de la empresa trabajasen conjuntamente en la realización de productos informativos. Se especificó el área de trabajo de cada integrante del equipo, así como los deberes y obligaciones de cada trabajador. Las diferentes áreas de trabajo mantuvieron una constante comunicación

horizontal con la finalidad de completar las tareas asignadas en tiempo y forma; de esta manera el equipo trabajó conjunta y coordinadamente en un mismo producto o contenido.

El proceso de producción de cada contenido estuvo supervisado siempre por el director editorial, manteniendo canales de comunicación abiertos a las opiniones y puntos de vista de todo el equipo de trabajo en miras a la realización de productos nutridos y de calidad.

Se programaron cursos y talleres tanto de conocimientos relacionados con el periodismo digital con la finalidad de mantener actualizados a los integrantes del equipo de trabajo. Se mantuvo una evaluación constante de los procesos de producción para mejorar la calidad de trabajo en equipo y elevar la calidad de los contenidos presentados.

Gráfico 3.3 Proceso de producción y roles del personal de Cool Tour Toluca



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Fundamento Legal

Hablar de un marco regulatorio de Internet es muy complejo, ya que cada país cuenta con marcos jurídicos que se acoplan a las características propias de la región. Sin embargo, existen razones de más para trabajar en marcos legales que protejan tanto a usuarios como a los profesionales de la comunicación, así como a las empresas informativas. Las principales

preocupaciones respecto a posibles delitos en el ámbito digital informativo tienen que ver con la *censura, la libertad de expresión, la propiedad intelectual, la privacidad y protección de datos*.

Contar con marcos regulatorios que protejan el trabajo que desempeñan los profesionales de la comunicación es de suma importancia, ya que, tras la aparición del Internet, algunos países han coartado la libertad de expresión a través de las plataformas digitales o bien, restringen el acceso a cierto tipo de contenidos a su población.

En el caso de México este derecho está fundamentado en el **artículo 6** de la **Constitución Política Mexicana**:

Toda persona tiene derecho al libre acceso a información plural y oportuna, así como a buscar, recibir y difundir información e ideas de toda índole por cualquier medio de expresión. El Estado garantizará el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluido el de banda ancha e internet. (orden jurídico, 2017, párr. 2).

La era digital ha cambiado de manera significativa el funcionamiento de las empresas periodísticas, desde cambios en los modelos de negocios hasta la manera de contar historias, las cuales, deben regirse bajo principios internacionales como la libertad de expresión, derecho fundamental que tiene sus bases en la Revolución Francesa y ratificado en **Pacto**

Internacional de Derechos Civiles y Políticos. En México, su fundamento está en el **artículo 7** de la **Constitución Política** vigente.

Es inviolable la libertad de difundir opiniones, información e ideas, a través de cualquier medio. No se puede restringir este derecho por vías o medios indirectos, tales como el abuso de controles oficiales o particulares, de papel para periódicos, de frecuencias radioeléctricas o de enseres y aparatos usados en la difusión de información o por cualesquiera otros medios y tecnologías de la información y comunicación encaminados a impedir la transmisión y circulación de ideas y opiniones (orden jurídico, 2017, párr. 1).

Las redes sociales han coadyuvado a la difusión masiva de contenidos; las filtraciones de información han permitido desenmascarar redes gigantescas de corrupción que han sacudido la política mundial; ante este tipo de sucesos, muchos gobiernos han tratado de censurar y callar a aquellos medios que interfieren en sus intereses.

De acuerdo a Ángel Rubio (2004, p.2) existen diferentes tipos de censura:

- Prohibición de acceso a Internet (gobiernos autoritarios).
- Restricción de acceso a Internet para personas de confianza (gobiernos comunistas).
- Monitorización de contenidos (Rusia, Singapur, India, China).
- Filtros de contenidos y bloqueo de sitios.
- E-government (ponderación informativa).
- Creación de leyes de regulación (gobiernos democráticos).

El **hacktivismo ético** funge un papel preponderante como herramienta contra la censura, es una manera de frenar el control desmedido de gobiernos como el de los Estados Unidos Americanos, el cual genera programas específicos que legalizan la fiscalización de correos electrónicos y la navegación de personas que consideran sospechosos.

En Europa por ejemplo se creó el modelo de seguridad como una cruzada antiterrorista, a través del cual “se buscan normas comunes con el objetivo de uniformar el panorama legislativo” (Rubio, 2004, p. 9). Si bien es cierto que ciertas filtraciones informativas podrían resultar benéficas, en materia de protección de datos personales, es importante garantizar al usuario de un sitio web que sus datos serán utilizados de manera ética por el medio.

En México se cuenta con **la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares** (2010); el uso de datos de usuarios de las empresas informativas está sustentado en el *artículo 7* de dicha legislación:

Los datos personales deberán recabarse y tratarse de manera lícita conforme a las disposiciones establecidas por esta Ley y demás normatividad aplicable. La obtención de datos personales no debe hacerse a través de medios engañosos o fraudulentos. En todo tratamiento de datos personales, se presume que existe la expectativa razonable de privacidad, entendida como la confianza que deposita cualquier persona en otra, respecto de que los datos personales proporcionados entre ellos serán tratados conforme a lo que acordaron las partes en los términos establecidos por esta Ley. (p. 3)

En todo caso, la empresa deberá informarle al usuario las condiciones de uso de sus datos y deberá usarlos, salvo expreso consentimiento del usuario.

Otro aspecto importante a considerar es la protección de la propiedad intelectual. El uso de información de terceros sin el respectivo crédito, aunque sea en el mundo digital, debe considerarse como delito. El **Plagio** es “la acción de usar palabras, ideas, u obras de otros personajes como propias, es decir, emplear la información sin dar crédito al autor” (Ramírez-Plascencia, 2015, p. 116).

El marco legal de protección a la propiedad intelectual en el país se sustenta en la **Ley Federal de Derechos de Autor** (2016), la cual garantiza la propiedad de las obras, así como los posibles usos que se puede hacer de la misma. El *artículo 11* de dicha ley indica que:

El derecho de autor es el reconocimiento que hace el Estado en favor de todo creador de obras literarias y artísticas, en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos, el patrimonial. (p. 3)

Los derechos morales, garantizan la propiedad y autoría de una obra y están sustentados en los *artículos 18, 19 y 20* de la **Ley Federal de Derechos de Autor** mientras que, los derechos patrimoniales, garantizan el uso y explotación de la obra, y están sustentados en los *artículos 24, 25, 26 y 27* de la misma legislación. Es importante realizar una campaña en contra del plagio ya que, el uso de información fuera de los marcos legales, “pone en riesgo los fundamentos propios de la profesión” (Ramírez-Plascencia, 2015, p. 127).

Conducir una empresa informativa bajo los marcos legales existentes garantizará el buen desempeño de la misma, protegerá a sus trabajadores y el trabajo que realizan día a día; velará por la seguridad de sus lectores tanto de recibir información verídica como de uso de sus datos. Construir códigos éticos e informar sobre las condiciones de uso de información y datos personales a los usuarios, así como políticas de privacidad es el primer paso para combatir posibles delitos electrónicos.

3.5.1 Directrices legales para empleados de Cool Tour Toluca

Con la finalidad de proteger tanto la labor profesional de los colaboradores de **Cool Tour Toluca**, así como los datos personales de los usuarios del sitio web, se generaron tres dispositivos de control: un **código ético**, que regula el actuar de los trabajadores de la empresa periodística; **aviso legal**, que protege la propiedad intelectual del medio y de cada uno de los colaboradores de la empresa, además define la postura y responsabilidades de la empresa respecto al cada uno de los contenidos y; **Aviso legal de uso**, que da cuenta a los usuarios del uso que la empresa puede o no hacer con sus datos personales.

Código Ético

- El objetivo básico del periodismo es atender los intereses y el ***bien público***.
- Dotar de ***voz*** a aquellos sectores de la sociedad que no la tienen.
- Es responsabilidad del medio mantener a su personal en ***constante preparación*** profesional.
- El periodista debe mantenerse ***imparcial*** para garantizar la objetividad de su trabajo.

- La batalla contra la *censura* y la *autocensura* debe ser una constante en todo buen periodista.
- Es responsabilidad del periodista *verificar sus fuentes* para no mal informar a la sociedad.
- El periodista debe estar saber para *quién* escribe y *cómo* escribe, con la finalidad de alcanzar al público correcto.
- El periodista *no se conforma* con la versión oficial, siempre busca todos los puntos de vista posibles.
- Un buen periodista genera *redes de apoyo* entre colegas para facilitar su labor.
- Por ningún motivo el periodista recibirá dádiva alguna en beneficio de alguna de las partes implicadas en un suceso. *El Periodista informa, no vende su objetividad.*
- La utilización de *información* y *datos* por parte de los reporteros estará vinculada con actividades acordes a la labor periodística y a los objetivos de la empresa, siempre protegiendo la integridad de los usuarios y personas involucradas.
- El periodista *dará crédito* a otros usuarios, fuentes oficiales, colaboradores, colegas, y/o cualquier otra persona por el uso de información, ideas o datos aportados por éstos.
- El periodista generará interacciones positivas con los lectores, proponiendo siempre temas de interés y generando debates, conduciéndose siempre con respecto hacia los usuarios. No responderá a agresiones por parte de los usuarios.
- El periodista deberá aceptar si existe algún dato erróneo en la información presentada, y deberá corregirla a la brevedad.

- Queda prohibido distribuir material de otro usuario o medio informativo como información propia.

Aviso Legal

PROPIEDAD INTELECTUAL. Cool Tour Toluca NO se hace responsable de las opiniones ni comentarios que los lectores realicen a través de su portal informativo, chats, foros o redes sociales. La empresa se reserva el derecho de suprimir, parcial o totalmente, todos aquellos comentarios que atenten contra la integridad de otros usuarios, colaboradores de la empresa o que se muevan dentro de los límites permitidos por la ley, como se manifiesta en el *artículo 6* de la **Constitución Política Mexicana** vigente:

La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, la vida privada o los derechos de terceros, provoque algún delito, o perturbe el orden público; el derecho de réplica será ejercido en los términos dispuestos por la ley. El derecho a la información será garantizado por el Estado. (orden político, 2017, párr. 1)

Los colaboradores son responsables de las opiniones que emitan en todo momento. **Cool Tour Toluca** NO se hace responsable de la opinión individual que sus colaboradores publiquen en las diferentes redes sociales. Dado el caso de temáticas específicas, la publicación emitirá su opinión a través de una editorial.

Son propiedad de los creadores, notas, videos, audios, fotografías, infografías, gráficos, y demás elementos multimedia presentados en el portal informativo. Quedan

reservados los **derechos morales** de cada uno de los contenidos a su autor, como lo sustentan los *artículos 18, 19 y 20* de la **Ley Federal de Derechos** de Autor vigente.

Debido a que los colaboradores no reciben retribución económica, los **derechos patrimoniales** de las obras, también presentes en la **Ley Federal de Derechos de autor** en los artículos 24, 25, 26 y 27, se reducen a el uso de la misma por la publicación, en cuyo caso los colaboradores han brindado el permiso correspondiente para el uso de sus creaciones.

Queda prohibido el uso, explotación y comercialización de cualquier material presentado en el sitio web y redes sociales de la empresa por parte de terceros. De igual manera queda prohibida la reproducción total o parcial de la información propiedad de **Cool Tour Toluca** sin el crédito debido. Todo el material presentado en cualquiera de sus plataformas queda protegido por la **Ley Federal de Derecho de Autor** vigente.

3.5.2 Directrices legales para usuarios de Cool Tour Toluca

Aviso Legal

USO DEL PORTAL. El acceso al portal es completamente libre para los usuarios, quienes aceptan las condiciones de uso y políticas de privacidad del mismo. El usuario puede navegar por el sitio web sin restricción alguna para consultar la información presentada en cada sección.

Es responsabilidad del usuario el uso de información obtenida del sitio, la cual no deberá ser utilizada fuera del marco de la ley. El uso de información de cualquiera de las

plataformas de la empresa deberá ser bajo explícita referencia a los autores de la misma. Todo contenido publicado queda amparado por la **Ley Federal de Derechos de Autor**.

Cool Tour Toluca se reserva el derecho de exclusión de usuarios mediante el bloqueo de aquellos usuarios atenten contra la integridad de terceros o incurran en alguna falta al *artículo 6* de la **Constitución Política Mexicana** en vigor.

El usuario se compromete a hacer uso adecuado de los contenidos y servicios que ofrece **Cool Tour Toluca**.

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES. **Cool Tour Toluca** se compromete a hacer uso adecuado de los datos personales de los usuarios. Los cuales únicamente serán utilizados con fines periodísticos y estadísticos para la mejora de servicios de la empresa informativa.

Cool Tour Toluca utilizará cookies de usuarios sólo para la realización de análisis estadísticos internos de la empresa. Los datos personales que proporcionen los usuarios quedan protegidos por la **Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los particulares** que entró en vigor en 2010.

4. Informes y Resultados

Después de dos años de trabajo en los cuales se realizó la conceptualización, planeación, ejecución, consolidación y monitoreo de **Cool Tour Toluca** como un medio informativo nativo digital, los resultados obtenidos no fueron del todo satisfactorios, ya que no se cumplió con el principal objetivo que era consolidar a la empresa como un referente informativo en el **Valle de Toluca** en materia de cultura. Tampoco se logró que la empresa fuera autosustentable debido a la falta una audiencia lo suficientemente grande como para llamar la atención de posibles anunciantes.

En cada una de las etapas de construcción del sitio se presentaron diferentes retos que modificaron los objetivos iniciales, principalmente en cuestión de crecimiento, organización empresarial y en la aplicación del plan de financiamiento.

A pesar de que los resultados no fueron los esperados, se logró un crecimiento importante en la audiencia; de igual manera se consiguió que el medio fuera identificado por diferentes actores culturales y que éstos vieran en el sitio web una oportunidad para dar a conocer su trabajo.

Aún queda mucho que hacer, es indispensable mantenerse al tanto de las tendencias, gustos, intereses y necesidades informativas del público meta para construir mejores contenidos cada día y mantenerse presente entre los *Millennials*. La mejora debe ser una constante en cada una de las fases de producción y el monitoreo de la actividad periodística, así como de los hábitos e interacciones de la audiencia con los contenidos.

4.1 Informe de contenidos de Cool Tour Toluca

La primera incursión de **Cool Tour Toluca** en el mundo digital fue a través de www.cooltouratoluca.wordpress.com. *Wordpress* es un gestor de contenidos que proporciona a los usuarios diferentes herramientas para la difusión de elementos multimedia; cuenta con una versión gratuita y una versión de pago, esta última ofrece un mayor número de posibilidades para la construcción de narrativas digitales. **Cool Tour Toluca** permaneció como blog aproximadamente 4 meses, durante los cuales se multiplicó la cantidad de contenidos presentados.

La decisión de comenzar como un blog fue para conocer la respuesta que el público tenía ante un medio especializado en la cobertura de información cultural. Con el tiempo y ante una respuesta positiva de la audiencia, fue necesario profesionalizar los contenidos que se presentaban por lo que se decidió mudar a un dominio propio.

Cool Tour Toluca abandonó *Wordpress* para instalarse en bajo el dominio www.cooltourtoluca.com en abril de 2017. El dominio permitió vincular el nombre de la empresa con la URL⁷ para facilitar el acceso a la página mediante una búsqueda orgánica.

Una vez instalados dentro del dominio, se comenzó con el diseño y construcción web, dando prioridad a la usabilidad del sitio. El término de usabilidad fue acuñado por Jacob Nielsen quien proponía un diseño basado en el usuario, para facilitar el manejo de contenidos

⁷Uniform Resource Locator.

en general. Hassan Yusef (2002) define la usabilidad como “la disciplina que estudia la forma de diseñar sitios web para que los usuarios puedan interactuar con ellos de forma más fácil, cómoda e intuitiva” (p. 2).

El sitio web de **Cool Tour Toluca**, fue diseñado bajo esta mecánica; consta de la página de inicio, en la cual se muestra un menú que funge como mapa del sitio y en el cual se pueden ver las diferentes secciones o áreas de cobertura informativa, **fotografía**, **música** y **cine**. Cuenta con una barra lateral a en donde se encuentran ubicadas las recomendaciones del mes, así como un menú de publicaciones recientes.

Gráfico 4.1 Impresión página principal de Cool Tour Toluca



Fuente: www.cooltourtoluca.com

La anatomía de **Cool Tour Toluca** dentro del dominio fue muy parecida a la que se tenía en *Wordpress*; la principal diferencia radicó en el uso de colores más formales para dotar de seriedad al sitio web; se dejaron de usar plantillas estándar en los fondos para utilizar recursos gráficos propios.

La navegación dentro del dominio es igual de amigable que la que se utilizaba en *Wordpress* y el menú principal indica la ubicación de cada uno de los contenidos y secciones que integran al portal informativo.

Gráfico 4.2 Impresión del blog que utilizaba Cool Tour Toluca en Wordpress



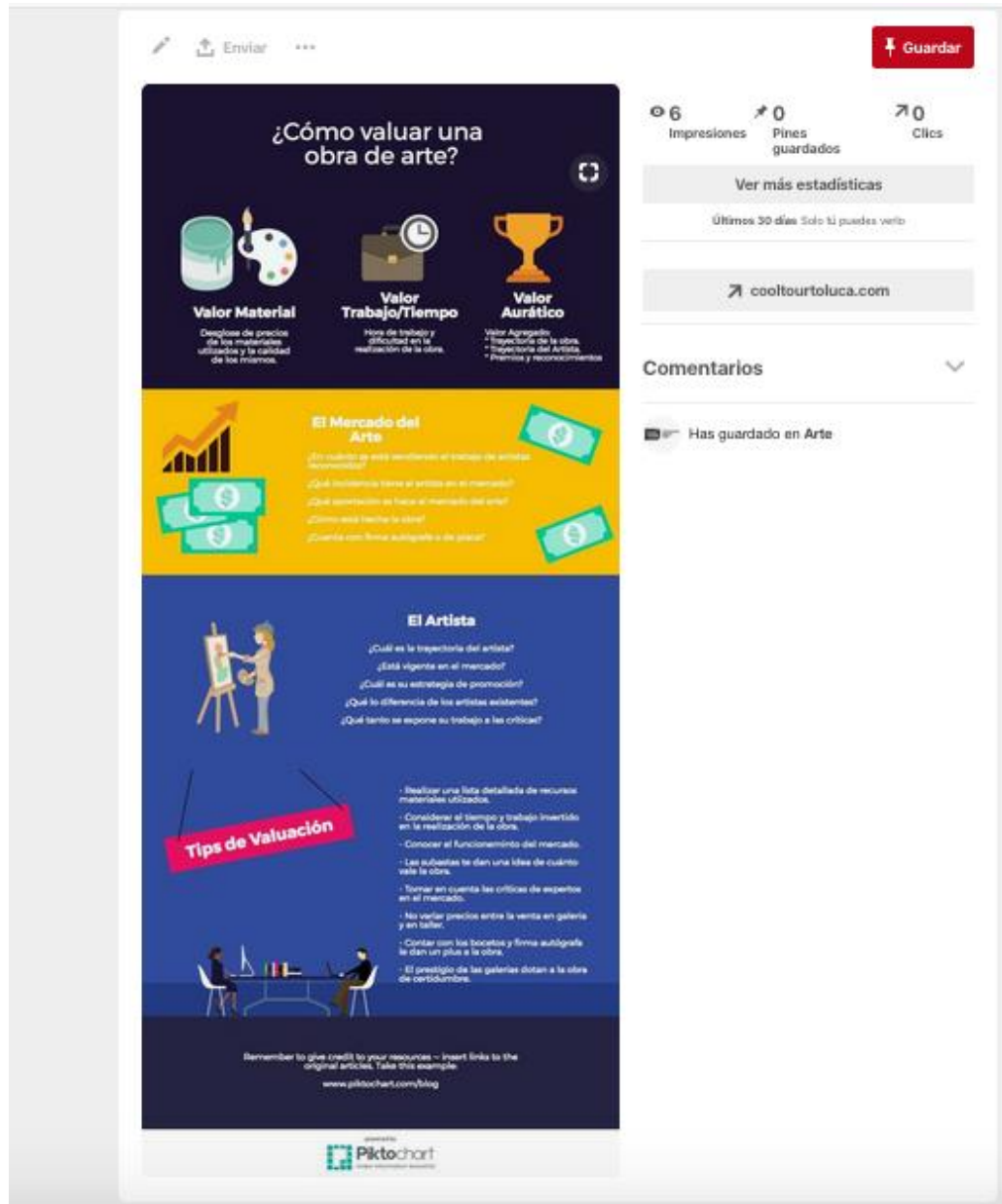
Fuente: <https://cooltouratoluca.wordpress.com/>

A partir de abril del 2017, momento en que **Cool Tour Toluca** se consolidó como un sitio web, se trabajó en la mejora de contenidos y sobre todo en la publicación de contenidos de manera constante, con la finalidad de generar información suficiente para atraer nuevos seguidores.

A lo largo el tiempo que ha estado en funcionamiento el sitio web www.cooltourtoluca.com, se han desarrollado productos informativos en formatos variados con la finalidad de presentar historias multimedia atractivas y dinámicas. Además, se han generado productos específicos para cada una de las diferentes plataformas y redes sociales con las que se cuenta.

Se diseñaron infografías relativas al arte exclusivas para plataformas gráficas como **Pinterest**. Estas publicaciones contienen información que no pierde vigencia, con la intención de que los seguidores de esta red puedan acceder a ella en cualquier momento y les sea de utilidad.

Gráfico 4.3 Infografía diseñada para su uso en Pinterest

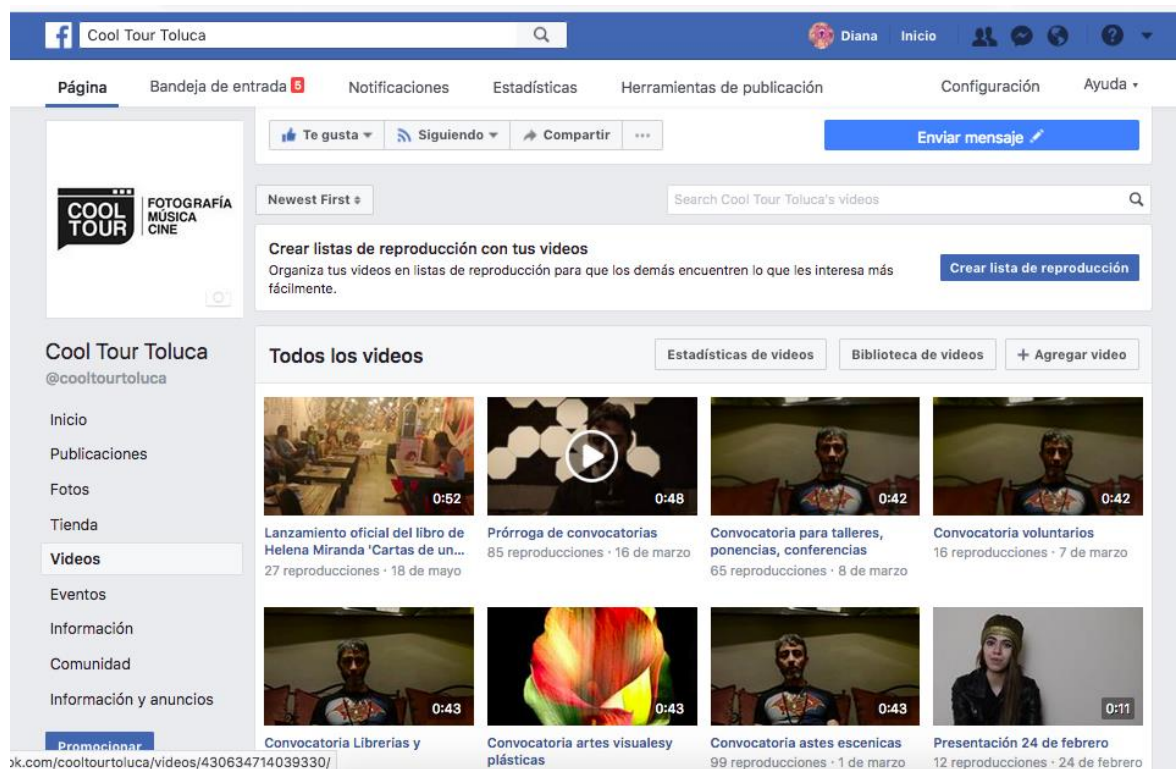


Fuente: impresión de pantalla de la cuenta en Pinterest de **Cool Tour Toluca**.

También se produjeron videos cortos para fomentar la interacción con el público en **Facebook**. Estas fueron producciones cortas que invitaban a los usuarios a asistir a eventos

culturales. Se realizaron transmisiones en vivo desde esta plataforma para generar mayor tráfico de usuarios y dar a conocer la labor periodística de la empresa.

Gráfico 4.4 Videos de Cool Tour Toluca producidos para Facebook



Fuente: Impresión de pantalla desde la cuenta de **Cool Tour Toluca** en Facebook.

De igual manera, se realizaron videos con contenidos exclusivos como la lectura de poemas o presentación del trabajo de algunos artistas para su uso en redes sociales como **Twitter** y que coadyuvaron con el proceso de interacción entre el medio, el artista y el público.

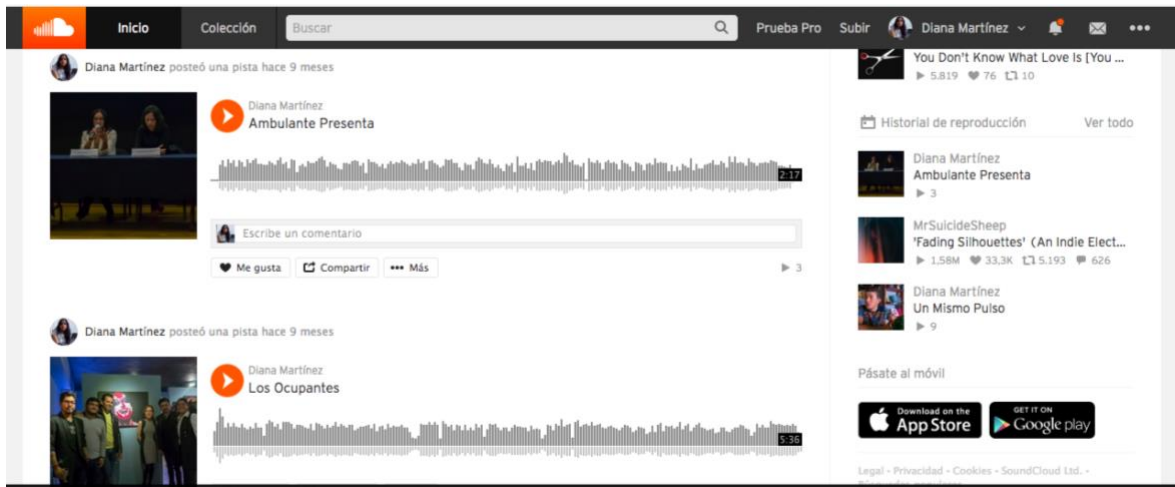
Gráfico 4.5 Video con material exclusivo para Twitter



Fuente: Impresión de pantalla de contenido de **Cool Tour Toluca** en Twitter.

Se elaboraron algunos audios para **Soundcloud** que formaban parte de contenidos más extensos provenientes del sitio web www.cooltourtoluca.com. Es importante destacar que a pesar de que la empresa no tiene una cuenta en esta red social, los audios se presentaron a través de la cuenta personal de la directora general de **Cool Tour Toluca**.

Gráfico 4.6 Audios en Soundcloud producidos para trabajos periodísticos de **Cool Tour Toluca**



Fuente: impresión de pantalla de contenido auditivo desde soundcloud.

Se presentaron trabajos más integrales y completos para el sitio web de **Cool Tour Toluca**, narraciones en las que interactuaban diferentes elementos multimedia, desde fotogalerías, texto, videos, gráficos etc. Este tipo de material, normalmente se elaboraba con entrevistas o coberturas de eventos inéditas. Por lo tanto, era información que ningún otro medio tenía.

Gráfico 4.7 Ejemplo de contenidos de Cool Tour Toluca

The screenshot displays the website interface for Cool Tour Toluca. At the top, there is a navigation bar with links for 'INICIO', 'CINE', 'FOTOGRAFÍA', 'MÚSICA', and 'ACERCA DE'. A search bar is located on the right side of the header. The main content area features a large photograph of Art Mitchell, a man with a beard and glasses, sitting in a room filled with art. Below the photo, the article title reads 'Art Mitchell: fotógrafo talentoso, innovador e irreverente'. The article is dated 'agosto 16, 2017' and has '0 Comments'. It includes social media sharing buttons for Facebook (94 shares) and Twitter. The author is identified as 'Por: Diana G. Martínez'. The article text begins with 'Con una trayectoria prolífica y un estilo único, Mitchell abre las puertas de su estudio y nos deja ver al genio detrás de cada una de sus obras.' Below the article, there is a section titled 'Fotógrafo por convicción'. On the right side of the page, there is a 'Recomendación' section featuring a video player for 'Infinite Scroll' by Pete Henderson. Below the video, there is a list of 'Entradas recientes' (recent entries) including 'Derechos Humanos, registro de la cotidianidad mexicana', 'Cartas de un corazón olvidado por fin está al alcance del público', '17 de Mayo, Día internacional contra la homofobia', 'Infraordinaria velada en Galería Lumière', and 'Luz verde para fotógrafos latinoamericanos'.

Fuente: impresión de pantalla de contenido del sitio web www.coolturtoluca.com

El público al que se enfoca **Cool Tour Toluca** es un público joven exigente que maneja a la perfección las diferentes plataformas digitales, por lo que la producción de contenidos atractivos e interactivos es indispensable. La participación de expertos en materia cultural, representa un plus para el medio, ya que su experiencia validará la información que el medio presente.

En términos generales la principal ventaja competitiva de **Cool Tour Toluca** es ser un medio especializado en la cobertura de eventos culturales independientes asociados al bienestar de la comunidad local y artística.

Gráfico 4.8 Ejemplo contenido y acrecimiento con artistas locales



Fuente: impresión de pantalla de entrevista exclusiva para **Cool Tour Toluca**.

4.2 Análisis estadístico en Redes Sociales

Al interior de la empresa se presentaron algunas complicaciones; el equipo de trabajo se desintegró quedando del equipo original únicamente la directora general y la gestora de redes sociales. Ante esta situación la periodicidad de las publicaciones se vio reducida.

Si bien durante los meses de mayo y junio del 2017 se realizaban aproximadamente 4-5 publicaciones por semana, en el sitio web y las respectivas publicaciones en redes sociales, para julio y agosto el promedio de publicación semanal fue de 2-3, y durante septiembre, octubre y noviembre del mismo año, las publicaciones se redujeron a 1 por semana. La razón, la falta de personal para la producción de contenidos y la falta de tiempo por parte de la directora general debido a una intensa carga laboral y escolar.

En abril se abrieron también las cuentas de **Facebook** y **Twitter**, y a partir de entonces la difusión de contenidos fue más intensa, se generó un crecimiento considerable de seguidores.

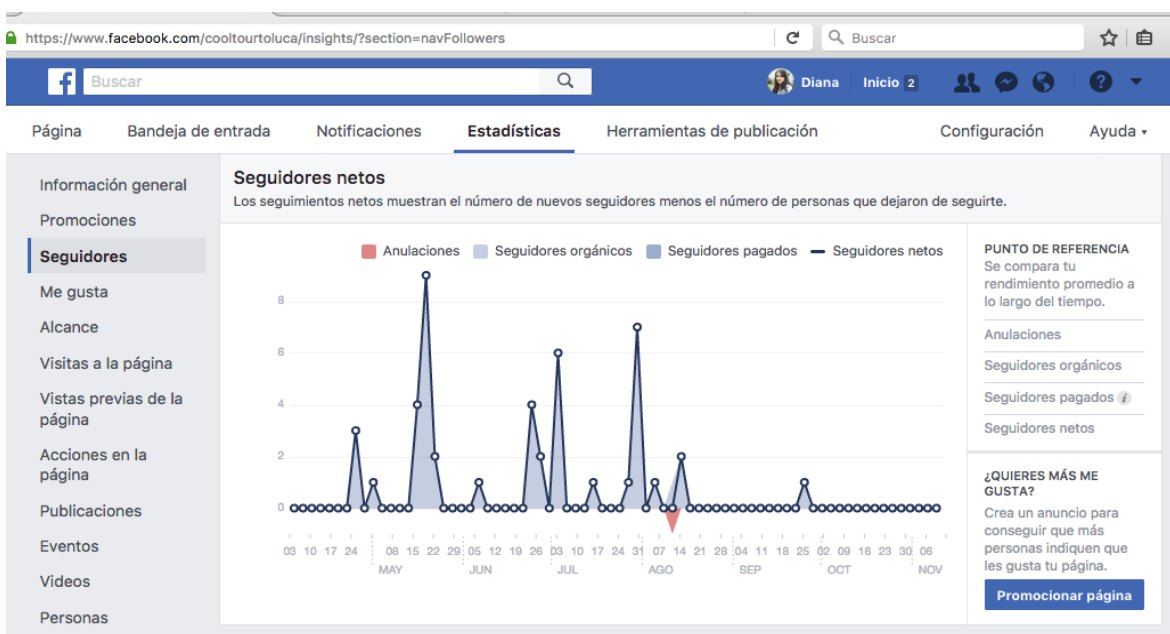
Gráfico 4.9 Incremento de seguidores de Cool Tour Toluca en Facebook de abril a noviembre 2017



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

Para noviembre de 2017, es decir, después de 8 meses de constante trabajo en el sitio y en redes sociales, la página de **Facebook** ya contaba con un total de 133 seguidores, todos ellos de tipo orgánico. Es decir, que todos los seguidores conseguidos hasta ese momento llegaron a la página a través de buscadores mediante el uso de palabras clave. Hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de campaña o pago para publicitar los diferentes contenidos informativos en ninguna de las plataformas digitales en las que se tiene presencia.

Gráfico 4.10 Número total de seguidores en Facebook hasta noviembre de 2017



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

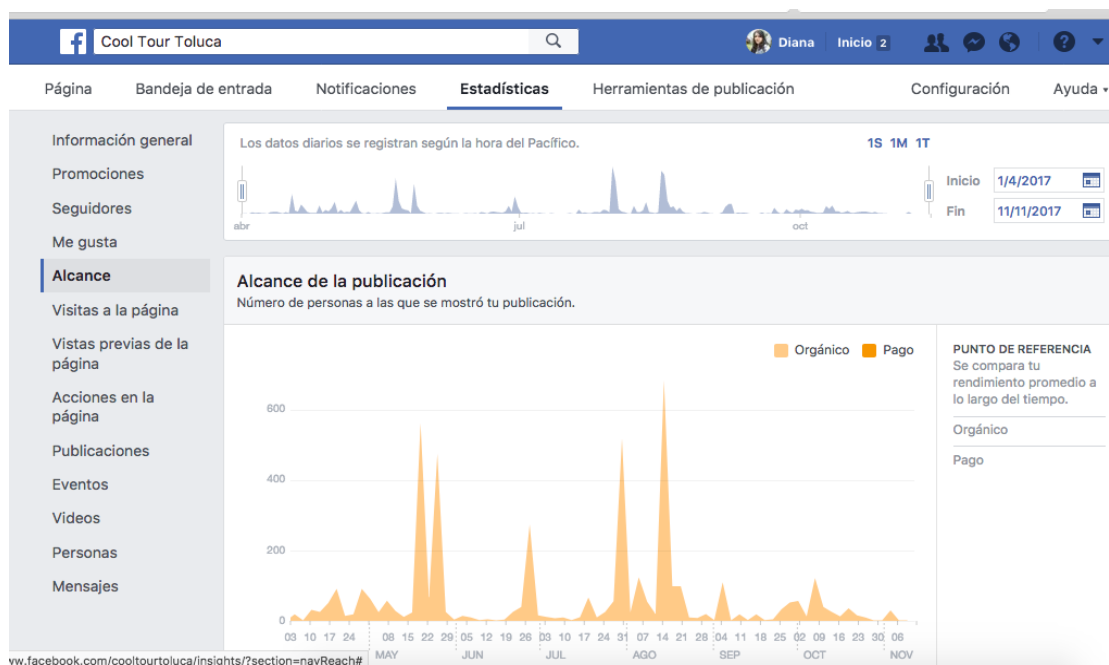
En cuanto al alcance que han tenido los contenidos en esta red social, se alcanzaron cifras que superan las 600 impresiones.

El rendimiento de la página en Facebook fue bajo, el alcance promedio de las publicaciones fue de entre 25 y 50 personas; sólo aquellas publicaciones que fueron

compartidas por los actores involucrados en dichos contenidos superaron el promedio y algunas de ellas alcanzaron a más de 600 seguidores.

En cuanto a la interacción que el público tuvo con los diferentes contenidos presentados a través de Facebook, se mostró un porcentaje bajo de comentarios, así como la distribución de los contenidos a través de las redes sociales de los usuarios. La interacción con el público podría adquirir mayores dimensiones si se generan dinámicas que los incluyan ya sea en la realización de contenidos informativos, mediante concursos o mediante la generación de foros con temáticas de interés en las que puedan exponer sus puntos de vista.

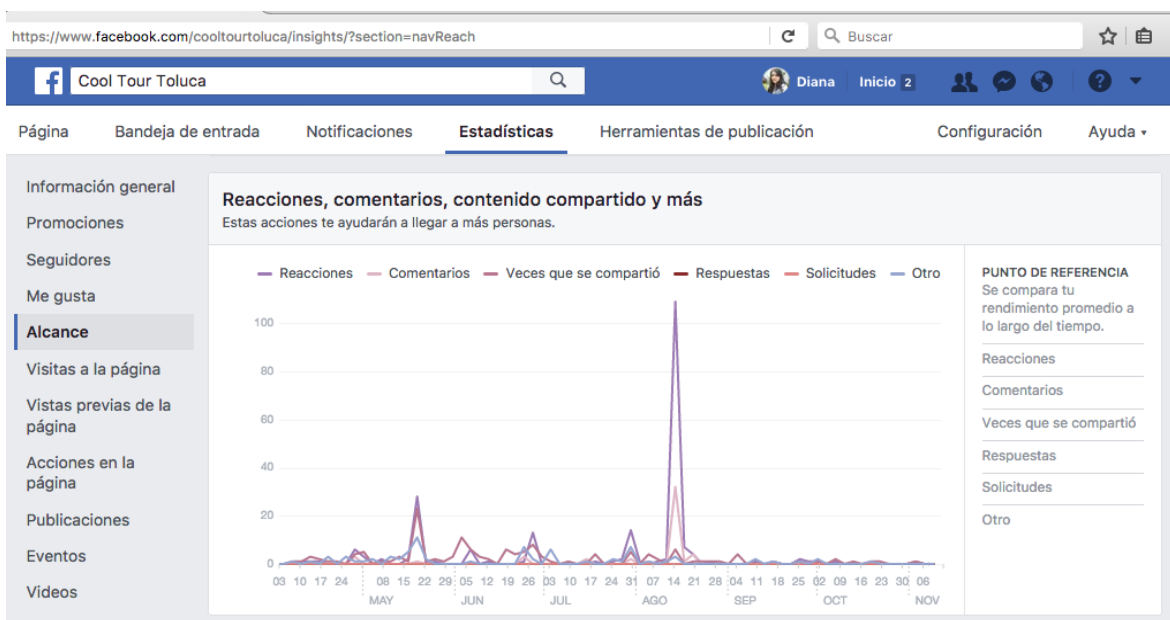
Gráfico 4.11 Alcance de las diferentes publicaciones de abril a noviembre de 2017



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

La utilización de otros elementos memes, caricaturas, videos, etcétera, podrían mejorar la interacción con el público ya que generalmente este tipo de contenidos va de la mano con las tendencias diarias en la red.

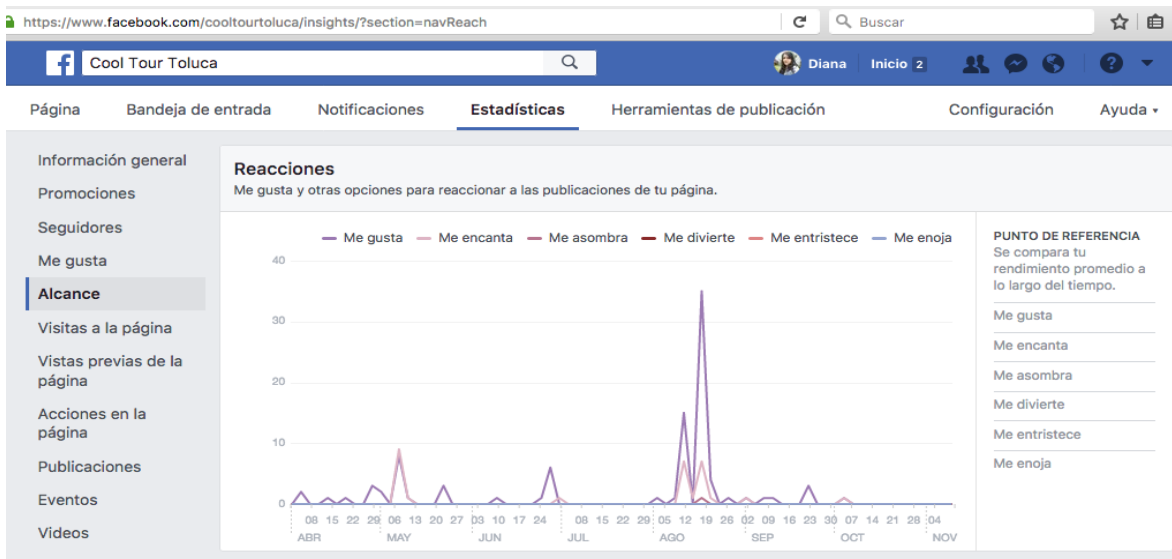
Gráfico 4.12 Tabla de interacción de la audiencia con los contenidos en Facebook



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

La mayoría de las interacciones que se generaron entre el medio y los seguidores fueron a través de los iconos de ‘me gusta’, ‘me encanta’, ‘me asombra’, ‘me divierte’ y ‘me enoja’.

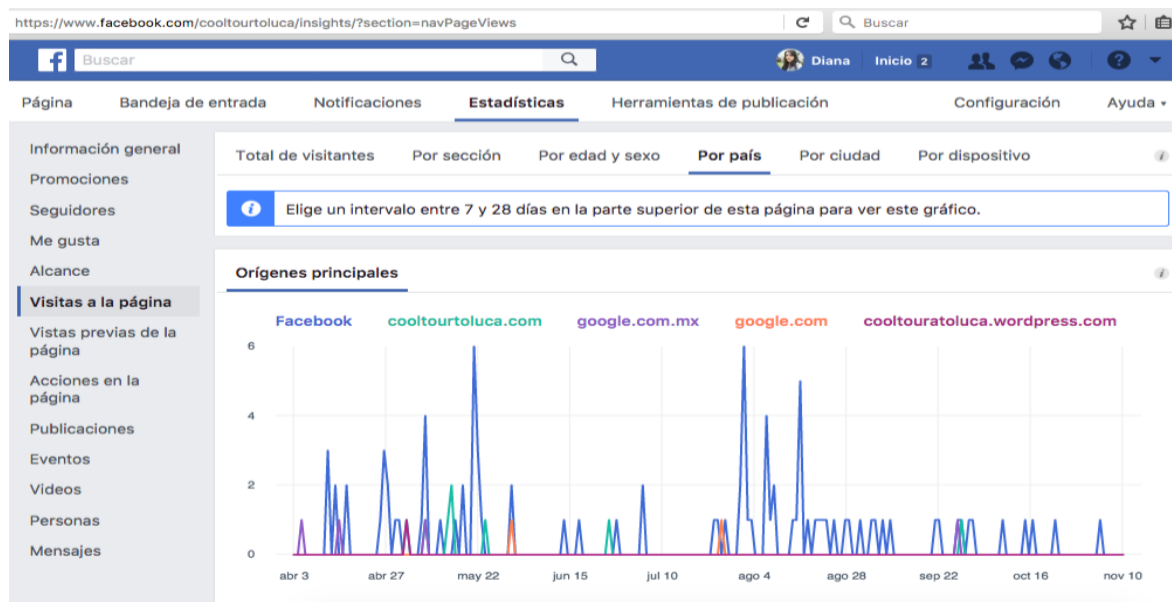
Gráfico 4.13 Tipo de reacciones del público frente a los diferentes contenidos



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

Las principales fuentes de interacción con el medio se realizaron a través de la página de Facebook, seguido del dominio www.cooltourtoluca.com, y de la búsqueda orgánica a través de google.com y google.com.mx.

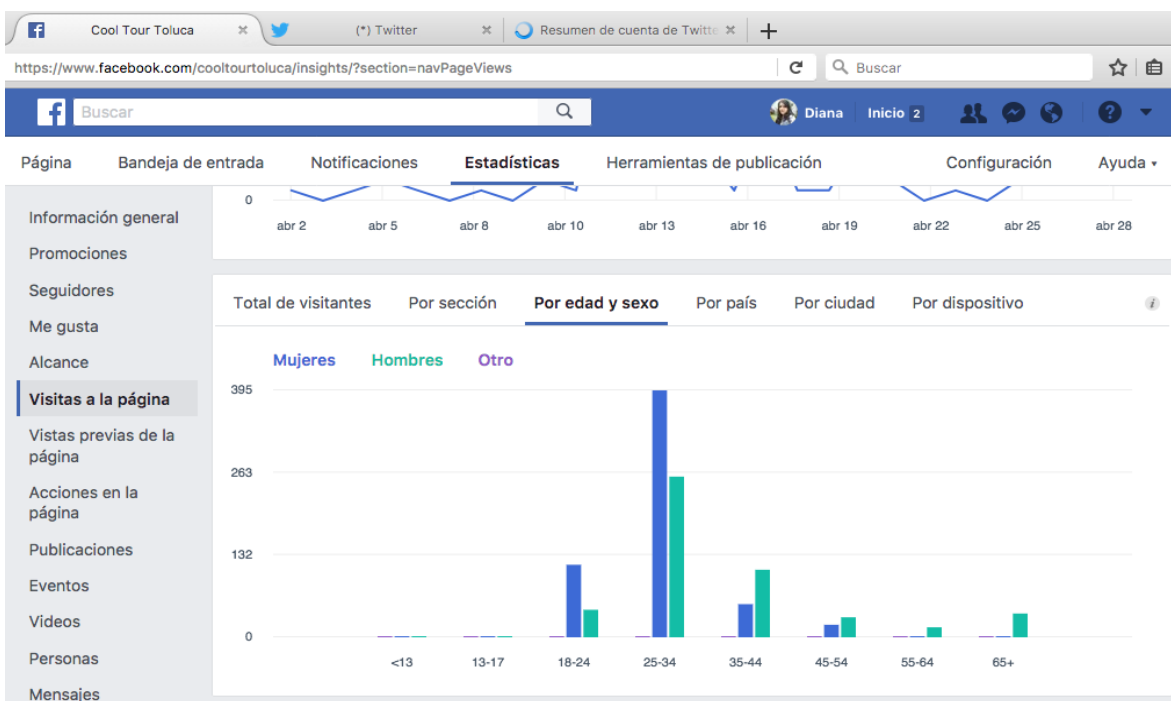
Gráfico 4.14 Tabla del origen de las visitas del medio



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

En cuanto a las características de los seguidores de **Cool Tour Toluca en Facebook**, se pudo observar que existía un mayor número de seguidores femeninos que masculinos. La mayoría de los seguidores oscila entre los 25 y 34 años de edad, lo cual concuerda con las características del público meta al que está dirigido el sitio web; lo anterior quiere decir que se está alcanzando al público deseado.

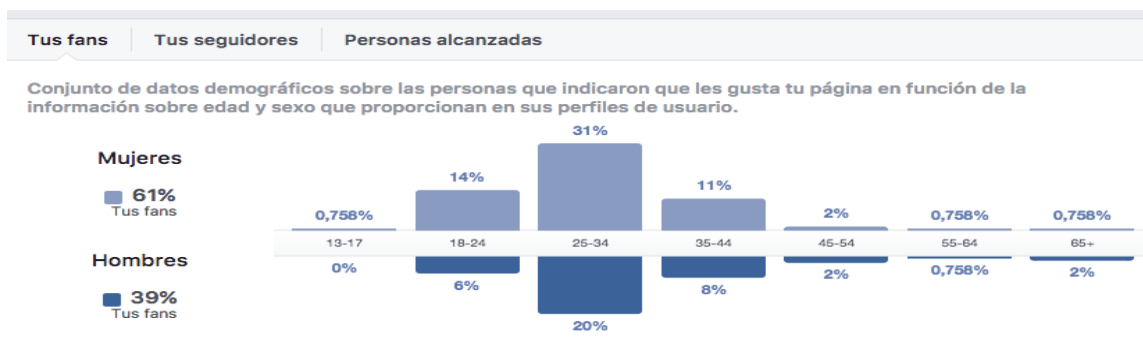
Gráfico 4.15 Clasificación de seguidores de acuerdo a sexo y edad



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

El 61 por ciento de los fans del sitio son mujeres, 31 por ciento de este sector estaba entre los 25 y 34 años de edad mientras que, el 39 por ciento de los seguidores fueron hombres y 20 por ciento de estos oscilaba en el mismo rango de edad.

Gráfico 4.16: Datos demográficos de seguidores de Cool Toluca en Facebook



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

La mayoría de los seguidores es de nacionalidad mexicana, pero se cuenta también con seguidores de Sudamérica, Europa y Estados Unidos. Un total de 89 seguidores son de Toluca, 15 de la Ciudad de México y el resto provenía de diferentes municipios del Estado de México.

Gráfico 4.17 Origen geográfico de los seguidores de Cool Tour Toluca en Facebook

País	Tus fans	Ciudad	Tus fans	Idioma	Tus fans
México	126	Toluca de Lerdo, Estad...	89	Español	101
Chile	1	Ciudad de México, Méx...	15	Español (España)	23
República Dominicana	1	Calimaya, Estado de M...	3	Inglés (Estados Unidos)	4
España	1	Ixtlahuaca, Estado de ...	2	Inglés (Reino Unido)	3
Reino Unido	1	Jocotitlán, Estado de M...	2	Rumano	1
Rumania	1	San Juan Tilapa, State ...	2		
Estados Unidos de Am...	1	Atzacmulco, Estado de...	1		
		Cancún, México	1		
		Capulhuac de Mirafuent...	1		
		Coacalco de Berriozáb...	1		

Fuente: estadísticas obtenidas de <https://www.facebook.com/cooltourtoluca/>

En cuanto las estadísticas que arrojó **Twitter**, durante el primer trimestre de existencia, se consiguió un promedio de 45 impresiones por día.

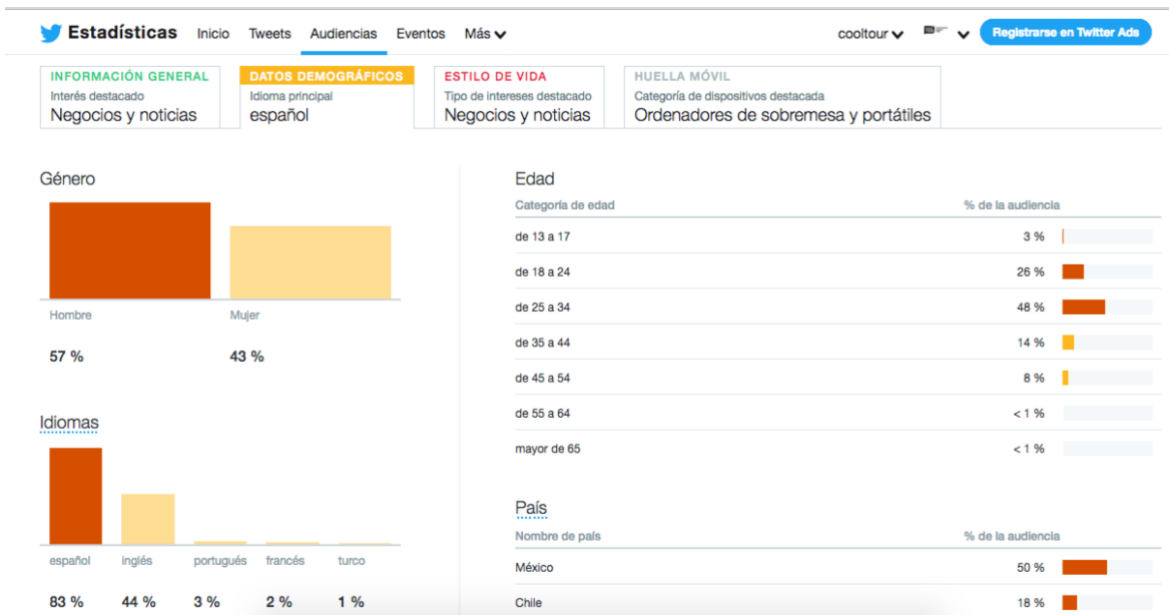
Gráfico 4.18 Promedio de impresiones por día en Twitter



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://twitter.com/cooltourtoluca>

Las cifras que ofrece **Twitter** en cuanto a las características de la audiencia, concordaron con los datos obtenidos previamente en **Facebook**; 48 por ciento de los seguidores tiene entre 25 y 34 años de edad, sin embargo, el género sí muestra un ligero cambio, ya que 57 por ciento de los seguidores eran hombres y 43 por ciento mujeres. La mayoría de los seguidores en **Twitter** son de nacionalidad mexicana, con un dominio del idioma español como lengua madre.

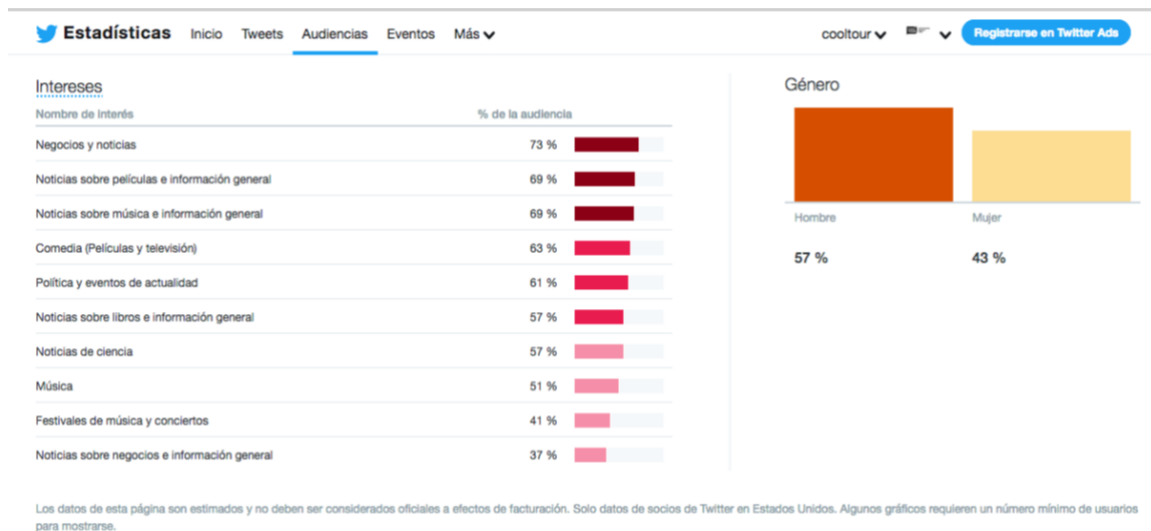
Gráfico 4.19 Datos demográficos de seguidores de Cool Tour Toluca en Twitter



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://twitter.com/cooltourtoluca>

Los intereses de los seguidores en Twitter fueron variados, iban desde el gusto por las noticias de negocios, películas, política, noticias sobre libros, hasta música, festivales de música y conciertos.

Gráfico 4.20 Tabla de intereses informativos de los seguidores en Twitter



Fuente: estadísticas obtenidas de <https://twitter.com/cooltourtoluca>

Es notable el crecimiento que tuvo **Cool Tour Toluca** en cuanto al número de seguidores, sin embargo, la interacción que éstos tuvieron con el medio fue muy reducida. Es importante desarrollar diferentes estrategias, sobre todo en la difusión de contenidos a través de las diferentes redes sociales con la finalidad de generar mayor tráfico hacia el sitio web principal. Es destacable que las estadísticas mostraron que los seguidores concuerdan con el nicho al que está orientado el sitio web informativo y que los contenidos ganan mayor alcance día a día.

Las cuentas de **Instagram** y **Pinterest** de **Cool Tour Toluca** son relativamente nuevas, por lo que realizar un análisis de la audiencia en estas plataformas resultaría inútil. Es necesario generar más contenidos para estas redes con la finalidad de atraer a nuevos seguidores a través de estas redes. Una vez consolidadas las cuentas en estas plataformas, se procederá con el monitoreo de la actividad que realicen los usuarios en ellas.

La razón principal por la que estas dos redes sociales no fueron abiertas desde el lanzamiento de la página radica en que **Twitter** y **Facebook** son las dos principales redes sociales, cuentan un gran alcance y permiten una gran variedad de uso de elementos multimedia que facilitan la interacción con los usuarios.

Por otra parte, **Instagram** y **Pinterest** son redes más especializadas; la primera en fotografía, reduciendo las posibilidades de uso de otros elementos multimedia, y **Pinterest** es una red de asociación de gráficos con ligar particulares, lo que favorecería la vinculación de imágenes con los contenidos de **Cool Tour Toluca**, pero al igual que Instagram ofrece

reducidas opciones de uso de contenidos multimedia y no es una red muy popular entre los *Millennials*.

Recientemente **Instagram** ha adquirido mayor relevancia entre los gustos de los usuarios jóvenes ya que ofrece la posibilidad de publicar mini historias a través del uso de fotos y/o videos. Debido a esta creciente popularidad de Instagram, se optó abrir una cuenta en esta red social y a través de ella y con material fotográfico dar a conocer el trabajo de artistas locales, en una especie de detrás de la obra. Lamentablemente, debido a la falta de personal y tiempo no se ha podido publicar muchos contenidos en esta red social.

El caso de **Pinterest** también fue considerado tardíamente debido a que no se consideró inicialmente como una red popular entre las audiencias jóvenes; pese a ello descubrimos que contenidos gráficos permitirán redireccionar a los usuarios hacia el sitio principal de **Cool Tour Toluca**. en esta red también se ha generado poca actividad por falta de creación de contenidos gráficos.

Cool Tour Toluca no tienen una cuenta de **YouTube**, el uso de esta red se usó a través de las cuentas personales de los colaboradores para subir materias de video e insertarlo en productos informativos del sitio web; principalmente se ha utilizado como liga entrevistas, pero se planeó que, en mediano plazo, la presencia de **Cool Tour Toluca** en esta red social sea mayor mediante una estrategia de marketing de contenido en donde se presenten consejos, tutoriales y datos útiles para los usuarios, pero relacionados con las actividades culturales de cobertura informativa del medio.

4.3 Informe del plan de financiamiento

Como se mencionó en secciones anteriores, **Cool Tour Toluca** planteó la aplicación de un modelo de financiamiento híbrido en la el que se pudieran obtener recursos tanto de los usuarios, sin que estos vieran estos recursos como un gasto innecesario, así como el uso de publicidad como financiamiento principal.

Sin embargo, la audiencia con la que contaba el sitio web era muy reducida como para llamar la atención de posibles anunciantes. No se aplicó este modelo, ya que es indispensable primero hacer que crezca el número de seguidores de la página. Para que la cantidad de seguidores aumente, es importante mantener la publicación de contenidos constante.

De igual forma, es necesario mantener contacto con algunos de los actores culturales que pudieran fungir como patrocinadores o que estén interesados en ofrecer sus servicios dentro del sitio web. Para estos actores anunciarse en la página de **Cool Tour Toluca** sería importante ya que el público cuenta con conocimiento específico relacionado con la disciplina en la que se desempeñan.

Hasta el momento sólo se mantuvo contacto con actores culturales para la generación de contenidos no así para la venta de espacios en donde pueden promocionar sus obras. A pesar de esto, se generaron vínculos importantes con algunos foros culturales, e instituciones educativas relacionadas con la cultura como **Foro los 3 García, Foro Landó, La Muerte Chiquita, Foro 304, la Alianza Francesa de Toluca, Escuela Superior de Fotografía Lumière**, entre otras que podrían ser anunciantes potenciales.

La venta de artículos relacionados con la imagen empresarial de **Cool Tour Toluca** tampoco fue puesta en marcha, primero por la falta de recursos para la elaboración de los mismo y segundo; porque el medio no cuenta aún con presencia suficiente entre los seguidores como para que la venta de estos artículos represente un monto considerable para el financiamiento de la actividad periodística de la empresa.

Hasta la fecha los gastos que se han generado durante la planeación y ejecución del proyecto han corrido por cuenta propia, estos gastos son financiados por otras actividades profesionales que realizo como la fotografía de producto. Sin embargo, es importante que la empresa comience a generar recursos que faciliten la creación de contenidos, para viáticos, la compra de recursos tecnológicos, pagos de servicios de luz, Internet, y demás necesidades propias de una empresa periodística.

Se espera que, tras la consolidación de un equipo de trabajo estable, se puedan generar contenidos suficientes para atraer a más seguidores y por lo tanto anunciantes que ayuden con el financiamiento de la empresa, de lo contrario, la empresa no podrá mantenerse por más de un año.

4.4 Plan de mejora del medio

El éxito de un proyecto depende en gran medida de las mejoras continuas que se realizan en cada una de las etapas de producción, desde la planeación hasta la distribución de contenidos. Por tal motivo fue importante mantener un monitoreo constante de las metas establecidas al inicio de un periodo de tiempo determinado, así como de la manera en que se

estaban desarrollando las actividades en cada una de las diferentes etapas de creación informativa.

Mantener a personas clave como líderes de cada uno de los procesos es fundamental dentro de cualquier organización, por lo que es importante mantener un equipo capacitado que realice las diferentes tareas de la manera óptima para la consecución de los objetivos.

Cool Tour Toluca ha evolucionado desde su conceptualización hasta lo que es hoy. El flujo de contenidos se ha ido incrementado, el alcance en redes sociales también se ha visto incrementado e incluso diferentes actores culturales han buscado el medio para presentar sus proyectos culturales y darlos a conocer a la población joven del Valle de Toluca. Sin embargo, aún hay tareas que quedan pendientes y es urgente aplicar todo el esfuerzo que sea necesario en el mejoramiento de cada una de las áreas que conforman a esta empresa periodística.

Es indispensable que la marca se consolide entre el público meta, la forma en cómo ha de conseguirse este objetivo, es mediante una constante exposición de la marca entre los sitios, redes y plataformas que visitan los integrantes de la audiencia. Para lograr la consolidación de la marca como un referente informativo se pretende implementar un plan de marketing de contenido basado en la generación de contenidos que no sean del todo informativos, sino que, sean de utilidad y acorde a las necesidades del público meta.

Pada coadyuvar a que más personas conozcan las actividades que realiza **Cool Tour Toluca**, se realizarán pequeñas inversiones en publicidad a través de redes sociales, lo que generará un mayor alcanza y mayor tráfico hacia el sitio principal.

4.4.1 Plan de mejora de la empresa

Al arrancar el proyecto, **Cool Tour Toluca** contaba con un equipo de trabajo integrado por 2 colaboradores (reporteros), 1 community manager, 1 fotógrafo, 1 diseñador y la directora general que fungía también como reportera y fotógrafa, todos con perfiles acordes a la actividad periodística que realiza la empresa. Desafortunadamente de ese equipo de trabajo sólo se mantuvieron en el proyecto la directora general y la community manager, por lo que la producción de contenidos de ha visto mermada.

La razón por la que se desintegró el equipo de trabajo fue principalmente la falta de un salario destinado para los colaboradores, ya que si bien al inicio del proyecto se había pactado un intercambio de ayuda mutua entre proyectos personales y otros lo hacían por amor al arte, el crecimiento de **Cool Tour Toluca** fue exigiendo la inversión de más tiempo, tiempo que quitaban a sus actividades profesionales diarias que sí les retribuían económicamente, por lo que se vieron en la necesidad de abandonar el proyecto.

Ante esta situación es indispensable conformar, a corto plazo, un equipo de trabajo estable que esté involucrado en las disciplinas artísticas que cubre el medio y que además cuente con algún tipo de formación periodística. Para la conformación del equipo de trabajo se buscarán estudiantes de comunicación y periodismo que estén dispuestos a colaborar en

el medio; la propuesta podría ser a cambio de la liberación de servicio social o prácticas profesionales, mediante convenios con escuelas en las que se impartan este tipo de carreras.

Será indispensable buscar colaboradores jóvenes que por definición concuerden con el público al que se dirige **Cool TourToluca**, con la finalidad de que sean empáticos y los contenidos sean tratados bajo las tendencias del momento y que tengan conocimientos especializados o experiencia en la elaboración de narrativas digitales y la producción de elementos multimedia.

Será necesario generar cursos de capacitación para los colaboradores, a fin de que todos estén capacitados para la producción de narrativas digitales y el uso y producción de diferentes elementos multimedia para contar sus historias; de esta manera todos los integrantes podrán participar en cualquier etapa del proceso de producción, mejorando la eficiencia y rapidez del proceso de producción informativa.

Es urgente elevar la calidad en los procesos de producción de contenidos, para evitar errores en las publicaciones o conflictos con las partes involucradas. En este sentido es indispensable comenzar a generar recursos económicos que permitan la compra de equipo técnico y tecnológico que permita la elaboración de productos informativos de calidad. Una posible solución sería que cada colaborador realizara con equipo técnico propio, siempre y cuando estuvieran dispuestos a hacer uso de él en la actividad periodística que realicen dentro de la empresa, en tanto que se adquiere equipo de uso común.

Es importante hacer un esfuerzo para integrar una oficina central, ya que al estar en un mismo espacio físico será más eficiente la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo y, se reducirá el tiempo y costo de los procesos de producción. En este sentido, se cuenta con una oficina personal la cual podría ser de ayuda para organización de reuniones del equipo de trabajo, se adecuaría el espacio para que los colaboradores pudieran ir a trabajar sus contenidos.

4.4.2 Plan de mejora editorial

Con miras a elevar la calidad de los productos informativos que ofrece **Cool Tour Toluca**, se identificaron algunas acciones que resultan necesarias y urgentes; una de ellas es generar agendas temáticas y programar publicaciones para mantener un flujo constante de información.

Programar juntas mensuales en las que todo el equipo de trabajo colabore para la creación de las agendas temáticas. Elaborar propuestas periodísticas únicas, mediante el acercamiento a actores culturales independientes. Los convenios con foros culturales, artistas e instituciones involucradas con la cultura facilitarán el acceso a información que otros medios no tienen.

Cuadro 4.1 Plan de acciones de mejora editorial

<i>Objetivo específico (acción o tarea a realizar)</i>	<i>Responsable de implementar la acción</i>	<i>Recursos que se requieren para implementar la acción</i>
Reuniones en equipo (1 vez por semana)	Directora General (Diana Martínez)	- Punto de encuentro - Internet - Pintarrón - Papelería y material de oficina para notas
Realizar Agenda Informativa	Directora General (Diana Martínez)	- Computadora - Línea telefónica - Internet
Capacitación del Equipo	Directora General (Diana Martínez)	- Punto de Encuentro - Internet - Computadoras - Software de edición de audio, foto y video - Cámara fotográfica y de video

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Plan de mejora de contenidos

Con la finalidad de llamar la atención del público de **Cool Tour Toluca**, así como de posibles seguidores, se pretende implementar un plan de mejoras para que los contenidos informativos sean atractivos, interesantes y estén nutridos con el uso de diferentes productos multimedia.

Hacer uso de un mayor número de elementos multimedia permitirá elaborar narrativas dinámicas, por tal motivo, el objetivo principal para la mejora de contenidos radica en elevar la calidad y número de elementos multimedia en cada historia.

Cuadro 4.2 Tipos de elementos multimedia y su aplicación para la mejora de contenidos

Tipo de Contenido	Características	Medio	Aplicación
Video	Dinámico Puede compartirse en diferentes plataformas Fácil de viralizar	Redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • YouTube • Twitter • Instagram 	A través de la realización de videos que ofrezcan consejos fotográficos Tutoriales para armar cámaras estenopéicas o pinhole
Infografía	Información visual de datos duros Genera relaciones visuales entre la información presentada	Redes Sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Pinterest 	Sobre estadísticas de museos, arte, cultura, etc. Pueden realizarse a través de alguna aplicación o con fotografías
Fotografía	Información gráfica realista Registro de acontecimientos Cuenta historias visuales	Sitio Web y Redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • Pinterest 	Fotoreportajes Mico historias Fotogalerías Ilustraciones
Podcast	Ofrece audios con una temática específica Con periodicidad definida	Sitio web	Sobre discusión o análisis de alguna película, temas de fotografía en la actualidad, o música local
Artículos	Información relacionada con la marca Presenta texto e imágenes Historias profundas	Sitio web	Presentación de artistas locales Sitios de interés cultural en la región
Microblog	Ofrece información en tiempo real Fácil de viralizar Presenta historias cortas	Twitter	Cobertura de eventos culturales inesperados

Fuente: elaboración propia.

Las historias presentadas deberán ser contadas bajo estructuras de redacción no lineal, es decir, ofrecer al usuario diversos caminos de lectura. Los videos, fotografías y audios que se integren a las historias deben ser de buena calidad y el tamaño de los mismos debe ser uniforme.

El uso de elementos multimedia como el video, infografías, memes, caricaturas, mejorará la interacción entre los usuarios y los contenidos; mientras más comentado, compartido o mientras más reacciones tenga un contenido, mayor será el alcance y la posibilidad de que los usuarios se involucren con las narrativas digitales.

Hasta el momento **Cool Tour Toluca** se ha dedicado a la cobertura de las actividades culturales que se realizan en la región, sin embargo, el objetivo es integrar contenidos de investigación profunda que puedan permanecer en el sitio por un lapso de tiempo mayor. Es importante incrementar el número de reportajes, entrevistas y artículos exclusivos para mejorar la calidad de los contenidos del sitio.

4.4.4 Plan de mejora en redes sociales

El uso de redes sociales ha sido importante para el incremento de seguidores, sin embargo, es importante implementar estrategias en las que se realicen contenidos específicos para cada una de estas plataformas. El objetivo principal de este plan es conseguir el mayor número de seguidores para acrecentar la audiencia y el alcance del medio.

Un punto importante del manejo de contenidos en redes sociales es que los productos informativos presentados en estas plataformas redirijan al usuario y generar un mayor tráfico en el sitio web de **Cool Tour Toluca** mediante ligas directas a contenidos específicos.

Para conseguir los objetivos antes mencionados, deberán crearse contenidos específicos para cada red social, dependiendo de las posibilidades tecnológicas que cada una de ellas brinda. La constancia en las publicaciones debe incrementarse a **1 contenido diario** en el **sitio web** y de **1-3 publicaciones por día** en **Facebook** y **Twitter**; la publicación de contenidos en **Instagram** y **Pinterest** deberá incrementarse a por lo menos **5 publicaciones semanales**. Resulta indispensable abrir una cuenta en **YouTube** a través de la cual se puedan publicar entrevistas exclusivas, así como videos tutoriales a manera de marketing de contenido, la frecuencia de publicación para esta red sería mínimo **1 por semana**.

La implementación de una estrategia de marketing de contenido, brindará a los usuarios información útil relacionada con la temática del sitio web pero no vende un producto sino a la marca, esto genera empatía entre los usuarios y la empresa; además el hecho de ofrecer información útil para sus actividades cotidianas, resulta muy atractivo para el público potencial.

El *community manager* por su parte, deberá establecer pautas para la creación de contenidos específicos y mantener vigencia dentro de las principales redes. De igual manera incentivará la interacción de los usuarios a través de debates y la creación de comunidades informativas, será el moderador para que cada una de estas acciones se desarrolle con respeto entre los usuarios. Al ser el vínculo entre el medio y lo usuarios, le corresponde estar atento

a las necesidades informativas de los lectores, así como de las principales tendencias en las redes para sacar el mayor provecho de ellas.

Cuadro 4.3 Plan de mejora para redes sociales de Cool Tour Toluca

<i>Objetivo específico (acción o tarea a realizar)</i>	<i>Responsable de implementar la acción</i>	<i>Recursos que se requieren para implementar la acción</i>
Publicación contante de contenidos en redes sociales <ul style="list-style-type: none"> • 1 por día en sitio web • 3 por día en Facebook y Twitter • 5 por semana en Instagram y Pinterest • 1 por semana para YouTube 	Community Manager (Dalia García)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet
Promover la creación de contenidos específicos para cada red social <ul style="list-style-type: none"> • Infografías (Facebook, Twitter, Pinterest) • Videos (YouTube, Facebook, Twitter, Instagram) • Fotografías (Instagram, Facebook, Twitter, sitio web) • Podcast (sitio web) • Notas, artículos, reportajes (sitio web) • Microblogs (Twitter, Facebook, Instagram) 	Community Manager (Dalia García)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet • Cámara de video • Cámara fotográfica • Micrófono • Software de edición de audio y video • Software para diseño gráfico
Elaborar estrategia de marketing de contenido	Community Manager (Dalia García)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet
Generación de comunidades informativas e interacción con los usuarios.	Community Manager (Dalia García)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Plan de mejora de financiamiento

Aunque la principal forma de financiamiento de **Cool Tour Toluca** era la publicidad nativa, es decir la venta de espacios publicitarios dentro del sitio web mediante banners con tarifas fijas, así como la publicidad por clic, hasta el momento no fue posible la concreción de la venta de ningún espacio, debido principalmente a la falta de una audiencia atractiva para posibles anunciantes.

Es importante por lo tanto poner en acción los planes de mejora tanto de mejora de contenidos como de gestión en redes sociales a fin de incrementar el tráfico en el sitio web y potencializarlo como un escaparate publicitario para anunciantes de artículos o servicios vinculados a los intereses del público meta, *Millennials*.

Complementario a esta modalidad de financiamiento se encuentra la venta de artículos relacionados con la identidad de la empresa, tales como *playeras: tazas, bolígrafos, cuadernos, etc.* Esta forma de captura de recursos económicos tampoco fue puesta en marcha por la falta de recursos para la elaboración de los mismos. Para que esta forma de financiamiento será viable, es menester generar afinidad entre los usuarios y la marca, **Cool Tour Toluca**; para conseguir la lealtad de los usuarios, es importante estar atentos a sus necesidades y gustos informativos, y con base en ellos elaborar contenidos atractivos y de calidad.

En cuanto a la venta de otros servicios que no son informativos, se proyectó la oferta de cursos y talleres relacionados con el cine, música o fotografía, impartidos estos por instituciones ya consolidadas en estas disciplinas, cuya ganancia sería una parte proporcional

del costo de dichos cursos. Para poner en marcha esta estrategia financiera, es necesario generar convenios con las principales instituciones educativas culturales de la zona. De alguna manera, además del incremento en sus matrículas, la presencia de sus nombres, logos y contactos dentro del sitio web y redes sociales de **Cool Tour Toluca**, representan publicidad focalizada en grupos específicos de interés.

La última modalidad de financiamiento proyectada para **Cool Tour Toluca** es la creación de una tienda virtual, a través de la cual, artistas locales puedan mostrar sus obras y venderlas; este tipo de ingresos se manejaría por comisión a través de un pequeño porcentaje de la venta. La tienda virtual servirá a la vez como escaparate para el trabajo de artistas y que podría multiplicar la venta y consumo de sus obras.

Es de carácter urgente, conformar un equipo de ventas, encargado de la promoción de espacios publicitarios dentro de las plataformas de la empresa informativa, la concesión de convenios con escuelas de arte locales, así como de fomentar la relación financiera entre el medio y artistas de la región para integrar la tienda virtual proyectada. Una vez que se comiencen a conseguir los recursos financieros, será indispensable la contratación de un administrador que gestione dichos recursos para el pleno funcionamiento de la empresa.

Cuadro 4.4 Plan de mejora de financiamiento

<i>Objetivo específico (acción o tarea a realizar)</i>	<i>Responsable de implementar la acción</i>	<i>Recursos que se requieren para implementar la acción</i>
Conformación de un equipo de ventas	Director comercial	Ninguno
Venta de espacios publicitarios	Vendedores	Recursos económicos destinado a salarios de vendedores
Venta de artículos institucionales (tazas, bolígrafos, playeras, etc.)	Director comercial	Recursos económicos para la elaboración de los productos
Venta de servicios no informativos (Cursos y Talleres)	Director comercial	Viáticos
Tienda On-line	Director comercial	Viáticos y recursos para el diseño digital de la tienda.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Conclusiones

Al comenzar la maestría en periodismo digital, el proyecto no tenía ni pies ni cabeza; poco a poco se fue moldeando hasta convertirse en un sitio informativo digital especializado en la cobertura de la actividad cultural del **Valle de Toluca**, sin embargo, aún quedan muchas cosas que hacer y mejorar para que dicho sitio se consolide como un referente informativo cultural en la región.

Tras dos años de trabajo, lo que comenzó como un sueño se consolidó en un proyecto que ha impactado a un número considerable de seguidores. No sólo ha permitido dar a conocer las diferentes actividades culturales que se suscitan en la zona, sino que se ha proyectado como un medio que impulsa a artistas emergentes de la localidad.

Una vez establecidos como un sitio web con dominio propio, y a través del uso de las diferentes redes sociales para la difusión de sus contenidos, el número de seguidores se ha incrementado considerablemente, sin que esto represente aún una cifra que pueda ser atractiva para posibles anunciantes.

El alcance que han tenido algunos de los contenidos presentados, cuyas cifras fueron superiores a 600 seguidores, son una muestra de que la generación de contenidos de calidad es atractiva para un público que está ávido de información cultural.

Por el momento **Cool Tour Toluca** funciona con el mínimo de recursos financieros, obtenidos estos de otras actividades derivadas de mi trabajo profesional; este proyecto se ha mantenido en pie con recursos propios y con los recursos que los colaboradores invirtieron en la realización de sus contenidos. Por tal motivo, se trabaja de manera temporal, cuando la actividad periodística del medio no interfiere con nuestros compromisos laborales, siendo esta una de las principales causas de que el número y la constancia de las publicaciones sea reducido.

Se planea que este proyecto sea redituable a mediano plazo (1 a 2 años), pero para conseguir este objetivo, es urgente poner en marcha los planes de mejora de cada una de las áreas que conforman la empresa. Para que un proyecto de esta naturaleza sea viable, es importante o bien contar con los recursos financieros suficientes para el funcionamiento pleno de la empresa, o bien dedicarse a él de tiempo completo para obtener los recursos necesarios que garanticen su autofinanciamiento en el menor tiempo posible.

Entre las principales urgencias del proyecto se encuentra la generación de contenidos de calidad y la constancia de las publicaciones para mantener la atención de los seguidores y atraer a nuevas audiencias. El uso de elementos multimedia en las narrativas digitales es indispensable para presentar historias de manera dinámica y llamativa a un público que es extremadamente exigente. Contar con el equipo de técnico y tecnológico adecuado facilitará la producción de contenidos de calidad.

Para la elaboración de contenidos de calidad, es menester conformar un equipo de trabajo integrado por profesionales de la información que cuenten con conocimiento o experiencia en periodismo digital, así como habilidades para la producción de elementos multimedia que enriquezcan sus historias. El perfil de los integrantes del equipo de trabajo de **Cool Tour Toluca** deberá estar orientado al arte y a la cultura, especialmente en cine, música y fotografía.

El equipo de trabajo deberá estar conformado por: *periodistas digitales, diseñadores, fotógrafos, editores de audio y video, community manager y correctores de estilo* que trabajen en el área editorial. En lo que corresponde al área comercial, se requerirá de *vendedores, relacionista públicos, administradores y contadores* para fomentar la captura de recursos financieros que permitan la sustentabilidad de la empresa.

Es importante hacer un esfuerzo para contar con espacio físico u oficina en la cual los colaboradores puedan realizar las actividades correspondientes a su labor periodística. Igual de importante implementar las mejoras correspondientes en el proceso de producción; al contar con personal capacitado en cada una de las etapas del proceso productivo, la creación

de los productos informativos mejorará en calidad y el tiempo de realización se reducirá notablemente. La comunicación constante y efectiva entre las diferentes áreas de trabajo de la empresa facilitará la resolución de imprevistos propios del trabajo periodístico.

Además de mantener actualizado al personal en materia de periodismo digital y producción de elementos multimedia, es importante agendar cursos y talleres relacionados con el quehacer periodístico como: derechos humanos, propiedad intelectual, desarrollo humano, ética laboral, etc.

Para fomentar el crecimiento de la empresa, es indispensable implementar un plan estratégico en las diferentes plataformas digitales de la empresa. Esta estrategia deberá potenciar las características de comunicación que con las que plataforma cuenta; la creación de contenidos propios para cada red potencializará el uso de herramientas multimedia y permitirá la creación de narrativas mucho más dinámicas y atractivas para el público meta.

Aprovechar las tendencias en redes, es de vital importancia, ya que los usuarios entran fácilmente en el juego de uso de memes, videos virales etcétera, generando empatía entre estos y el medio. La difusión de transmisiones en tiempo real, resulta ser un elemento muy atractivo para el público, ya que les permite mantenerse informados de manera instantánea, así como interactuar con el medio y la comunidad que sigue la transmisión. Este tipo de transmisiones son la ocasión perfecta para hacer uso de etiquetas relacionadas con los actores participantes y conseguir una mayor proyección y alcance.

En el área financiera, las mejoras iniciarán con la conformación de un equipo orientado a la obtención de recursos que permitan la compra de equipo técnico y tecnológico para la elaboración de contenidos, la asignación de sueldos al personal de la empresa; en pocas palabras, recursos que permitan el autofinanciamiento de la empresa.

El proceso de crecimiento que ha experimentado **Cool Tour Toluca**, desde la conceptualización, el desarrollo, la consolidación del proyecto y las posibles mejoras, son parte de una suma de esfuerzos de profesionales de la información interesados en consolidar un medio informativo único en la región, que está diseñado de acuerdo a las características y necesidades de un público específico como los son los *Millennials*, y que genera contenidos únicos en el mercado informativo de la región.

El objetivo de **Cool Tour Toluca**, consiste en la publicación constante de contenidos de calidad atractivos para un público joven, acorde a sus necesidades e intereses informativos. Se requiere de un trabajo de tiempo completo para la generación de contenidos contantes, la elaboración de agendas temáticas, las relaciones públicas con los principales actores culturales, y la búsqueda de recursos que permitan el financiamiento de la empresa.

La sustentabilidad sólo será posible una vez que la audiencia sea suficientemente grande y resulte atractiva para la implementación de un modelo de negocios en donde la publicidad representa el 80 por ciento de los ingresos.

Por tal motivo es necesario continuar con la implementación de los planes de mejoras proyectados para cada área de la empresa con la finalidad de convertir a **Cool Tour Toluca**, en el principal referente informativo en materia cultural dentro del Valle de Toluca.

Tras concluir el programa de estudios de la **Maestría en Periodismo Digital** que ofrece la **Universidad de Guadalajara**, una servidora cuenta con los conocimientos y habilidades básicas para enfrentar los retos que impone el periodismo digital. El programa capacita a los profesionales de la información en las actividades propias del periodismo como la construcción de narrativas no lineales, hipertextuales y multimedia. Así mismo, brinda a los egresados la posibilidad de dirigir empresas editoriales digitales.

Todas estas habilidades permiten al periodista afrontar de mejor manera las condiciones que impone Internet en su labor cotidiana, maximizando el uso de los recursos tecnológicos existentes y potenciado las oportunidades de alcance de su trabajo a través del uso de las diferentes plataformas y medios de distribución de contenidos.

Las ventajas que se obtienen tras haber concluido el programa de estudios de la maestría son innumerables, comenzando porque al ser un periodista que sabe escribir en entornos digitales alcanzará más rápido al público meta. Estar capacitado para la elaboración de productos multimedia, permite al profesional de la información elaborar contenidos únicos, dinámicos y atractivos. Estas mismas habilidades brindan independencia al periodista ya que no depende de otras personas para la realización de sus historias.

El periodista digital debe adaptarse a las exigencias del entorno, ya que de otra manera su trabajo se volverá obsoleto, y las nuevas generaciones ocuparan rápidamente su lugar en un medio que resulta altamente competitivo.

Referencias

AERCO (2009). *La Función del Community Manager*. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de:

<https://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf>

Amador, J. (2016). Reflexiones en Torno al Periodismo Cultural. *Proceso*, 21 de marzo. Recuperado el 28 de septiembre de 2017 de:

<http://www.proceso.com.mx/434762/reflexiones-en-torno-al-periodismo-cultural>

AMIPCI (2014). *Estudio de Marketing y Social Media*. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de:

<https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Marketing-Digital-y-Redes-Sociales/MKT-Digital-y-Redes-Sociales-en-Mexico-2014/lang.es-es/?Itemid=>

AMIPCI (2015). *11º Estudios Sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México*. Recuperado el 5 de octubre de 2017 de:

<https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/11-Estudio-sobre-los-habitos-de-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-2015/lang.es-es/?Itemid=>

Aznar, H. (2004). Los códigos éticos del periodismo y la responsabilidad de los profesionales. *Razón y Palabra*. Número 40. Recuperada el 18 de mayo de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/haznar.html>

Borello, A. (2000). *Plan de Negocios*. Ed. McGraw Hill. Recuperado el 30 de abril de 2017 de:

https://books.google.com.mx/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PA62&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Cervantes, C. (2001). La Sociología de las Noticias y el Enfoque Agenda-Setting. *Revista de Ciencias Sociales*, enero-abril. Recuperado el 31 de agosto de 2016 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10502402>

CONACULTA (2010). *Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumos Culturales*. Recuperado el 24 de septiembre de 2017 de: http://www.cultura.gob.mx/encuesta_nacional/#.WzvSLH4nY_M

Connelly, T. (2015). Effectiveness of digital advertising on millennials revealed in new research. *The Drum*. 21 de septiembre 2015. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: <http://www.thedrum.com/news/2015/09/21/effectiveness-digital-advertising-millennials-revealed-new-research>

Deloitte (2017). *Encuesta Millennial 2017, resumen ejecutivo*. Recuperado el 21 de marzo de 2017 de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Encuesta-Millennial-2017-Resumen_ejecutivo-mx.pdf

El Financiero (2017). *Si Naciste Entre 1977 y 1985 no eres ni Millennial ni Generación X*. 7 de noviembre. Recuperado el 20 de febrero de 2018 de: <http://www.elfinanciero.com.mx/mundo/si-naciste-entre-1977-y-1985-no-eres-ni-millennial-ni-generacion-x.html>

El Herald (2017). *Nomofobia, la Enfermedad del Siglo XXI Causada por los Celulares*. 15 de enero.

Recuperado el 18 de febrero de 2018 de:

<https://www.elheraldo.co/entretenimiento/nomofobia-la-enfermedad-del-siglo-xxi-causada-por-los-celulares-319809>

Gómez, R. & Sosa-Plata, G. (2011). Los Medios Digitales: México. *Open Society Foundations*.

Recuperado el 2 de septiembre de 2017 de:

<https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/mapping-digital-media-mexico-spanish-20120606.pdf>.

Gómez, J. (2015). 5 Errores Comunes de un Community Manager. *Merca2.0*. 12 de febrero.

Recuperado el 22 de abril de 2017 de: <https://www.merca20.com/5-errores-comunes-de-un-community-manager/>

Gutiérrez, A. (2014). 6 Rasgos Claves de los Millennials, los Nuevos Consumidores. *Revista Forbes*.

22 de diciembre. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de:

<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Hassan, Y. (2002). Introducción a la Usabilidad en *Revista Multidisciplinar Sobre Diseño, Personas y Tecnología*. España. Recuperado el 25 de marzo de 2017 de:

http://www.nosolousabilidad.com/articulos/introduccion_usabilidad.htm

IGCEM (2016). *Estadística Básica Municipal del Estado de México*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de: http://igcem.edomex.gob.mx/estadistica_basica_municipal

INEGI (2011). *Panorama Sociodemográfico del Estado de México*. México. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082246.pdf

Jaraba, G. (2014). *Periodismo en Internet: Cómo Escribir y Publicar Contenidos de Calidad en la Red*. Barcelona: Robinbook. Pp. 79-89. Recuperado el 29 de enero de 2016 del portal de la Universidad de Guadalajara: <http://148.202.167.40/periodismo/mod/assign/view.php?id=8349>

Liber (2014). *Nuevos Modelos de Negocio en la Era Digital*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf

Ley Federal de Derecho de Autor (2016). Recuperado el 21 de marzo de 2018 de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/122_130116.pdf

Ley Federal de Protección de Datos en posesión de Particulares (2010). Recuperado el 21 de marzo de 2018 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

Lu, K. & Holocomb, J. (2016). *Digital News – Revenue: Fact Sheet en State of the News Media*. 15 de junio. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/06/30143308/state-of-the-news-media-report-2016-final.pdf>

Martínez, O. (2012). Periodismo en la Era Digital. *Revista Mexicana de Comunicación*, 27 de septiembre. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/09/27/periodismo-en-la-era-digital/>

Ministerio de Salud (1999). Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud. Gestión de Recursos Humanos. *Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Perú. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Navarro, L. (2009). Tres Lustros del Periodismo Digital: Interactividad e Hipertextualidad. *Revista Científica de Educomunicación*, No 33 Vol. XVII, pp. 35-43. Recuperado el 21 de agosto de 2017 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3055974>

Orden Jurídico (2017). *Constitución Política Mexicana*. Recuperado el 13 de octubre de 2017 de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>

Ortega, J. (2014). *Modelos de Negocio Para Responder a la Crisis del Periodismo Digital*. 19 de junio. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de: <https://www.ida.cl/blog/estrategia-digital/modelos-negocio-responder-crisis-periodismo-digital/>

Ortega, S. (2007). Evolución del Perfil del Usuario: Usuarios 2.0. *No sólo usabilidad: revista sobre personas, diseño y tecnología*, 28 de mayo. Recuperado el 30 de enero de 2018 de: <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/usuario20.htm#mar>

Parra, M. (2016). Los 5 Errores más Comunes de un Community Manager. *Postedin*. 20 de enero. Recuperado el 22 de abril de 2017 de: <http://www.postedin.com/2016/01/20/los-5-errores-mas-comunes-de-un-community-manager/>

Ponce, H. (2007). La Matriz foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porret, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Ed. ESIC, 4ta edición. Pp. 485-494. Recuperado el 1 de octubre de 2017 de: http://moodleposgrados.udgvirtual.udg.mx/periodismo/pluginfile.php/10998/mod_page/content/7/Gelabert_485_494.pdf

PuroMarketing (2015). *Publicidad y Anuncios en Apps Móviles, la más Intrusiva, Molesta e Irrelevante para los Millennials*. 22 de septiembre. Recuperado el 28 de agosto de 2017 de: <https://www.puromarketing.com/21/25386/publicidad-anuncios-apps-moviles-mas-intrusiva-molesta-irrelevante-para-millennials.html>

PuroMarketing (2016). *Dos de Cada Tres Milleninals Emplean Adblockers Para Evitar Publicidad*.

Recuperado el 28 de agosto de 2017 de:

<http://www.puromarketing.com/25/27831/dos-cada-tres-millennials-emplean-adblocker-para-evitar-publicid.html>

Ramírez-Plascencia, D. (2015). El periodismo digital y las políticas editoriales en materia de plagio: una discusión necesaria pero ausente. *Palabra Clave*, pp. 111–130. Recuperado el 19 de noviembre de 2017. Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/272354539> El Periodismo digital y las políticas editoriales en materia de plagio una discusión necesaria pero ausente

Reyes, L. (2011). Entre el Periodismo de Espectáculo y el Periodismo Rosa, una Confusión. *Los hijos de la Malinche*. Recuperado el 20 de octubre de 2017 de:

<http://www.loshijosdelamalinche.com/opinion/entre-el-periodismo-de-espect%C3%A1culo-y-el-periodismo-rosa-una-confusi%C3%B3n-09052014>

Requejo, J. (2013). Buscando la Sustentabilidad del Periodismo. *Nueva época*, núm. 20, julio-diciembre, pp. 211-231. Recuperado el 30 de octubre de 2017 de:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n20/n20a10.pdf>

Rubio, Á. (2004). Censura en la red: Restricciones a la Libertad de Expresión en Internet.

Recuperado el 21 de noviembre de 2017. Disponible en:

<http://webs.ucm.es/info/hcs/angel/articulos/censuraeninternet.pdf>

Sánchez-Tabernerero, A. (1989). *Communication & Society*. Universidad de Navarra. Pp. 119-134.

Recuperado el 30 de septiembre de 2017 de:

http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=307

Tomas, D. (2015). *Los 8 Formatos de Publicidad Digital*. Cyberclick. Recuperado el 21 de noviembre de 2017 de:

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/los-8-formatos-de-publicidad-digital-que-no-has-de-perder-de-vista>

Velasco, A. (2017). *Millennials, Generación X y Baby Boomers... ¿Cómo Lograr que Trabajen Bien*

Juntos? 4 de noviembre de 2017. Recuperado el 16 de febrero de 2018 de:

<http://www.elfinanciero.com.mx/management/millennials-generacion-x-y-baby-boomers-como-lograr-que-trabajen-bien-juntos.html>

Zavala, S., & Mendoza Bernal, M. (2005). Significación tipográfica en periódicos electrónicos venezolanos. *Quórum Académico*, pp. 104-125. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199016762006>