

Benemérita Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

Centro de Formación en Periodismo Digital

Maestría en Periodismo Digital



**Informe general del proceso de intervención técnica, rediseño y reestructuración
de contenidos del portal digital Quo.mx: Caso del Grupo Expansión.**

Informe que para obtener el grado de Maestro en Periodismo Digital presenta

Iván Manuel Carrillo Pérez

Directora de la tesis
Mtra. Rosalía Orozco Murillo

México, D. F. a 1 de mayo de 2015

Para ti, mamá. Que, si me hiciste caso, estarás en tu Caribe cubano.

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

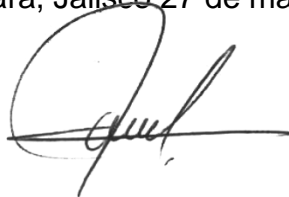
Por medio del presente reciban un cordial saludo. Me dirijo a ustedes para informarles que el egresado (a) de la Maestría en Periodismo Digital, **Iván Manuel Carrillo Pérez** ha concluido satisfactoriamente el trabajo recepcional “Informe general sobre el proceso de intervención técnica, rediseño y reestructuración de contenidos del portal digital Quo.mx: Caso de Grupo Expansión”, el cual desea presentar a examen con el fin de obtener el grado de Maestro en Periodismo Digital.

En calidad de director del trabajo recepcional, me complace comunicarle que el documento cumple cabalmente con los requisitos de forma y fondo descritos en la Guía general de titulación de la maestría, y evidencia el proceso y resultados de la experiencia de haber generado un producto novedoso en el campo de la comunicación digital.

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

Atentamente

Guadalajara, Jalisco 27 de marzo de 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosalía', with a long horizontal stroke extending to the right.

Rosalía Orozco Murillo

AGRADECIMIENTOS

Debo muchas lecciones a los profesionales con los que he trabajado en este tiempo, gran parte de ellos miembros de las nuevas generaciones de periodistas, que generosamente me han ayudado a entender las ideas y los conceptos que mueven la comunicación hacia el futuro. El mismo sentimiento tengo para los maestros y colegas del grupo de la maestría que, a pesar de no haber intercambiado una sola palabra en persona con ellos, desde el mundo virtual de las tecnologías emergentes he sentido el compañerismo y recibido las ideas que me han ayudado a formarme una visión un poco más realista y, espero, más sólida del porvenir de los medios de comunicación, de los profesionales que laboramos en ellos y del papel como profesional que me corresponde en esta era de constante evolución. Agradezco también a Rossana Fuentes Berain, quien desde la empresa donde trabajamos juntos los últimos cinco años me apoyó incondicionalmente en mi objetivo de llevar a cabo este posgrado.

Muy especialmente le debo el ánimo y la oportunidad de dedicar este tiempo al estudio a mi compañera de vida, Raquel, quien con su gran generosidad otorga espacio, paciencia, ánimo y cariño para mis proyectos profesionales, sin desatender los suyos y, simultáneamente, velando por el cuidado de nuestros hijos. Así mismo, a Natalia, Gonzalo y Matías les agradezco su mera existencia, la energía, curiosidad e inteligencia que me transmiten todos los días. Y a Héctor y Edith, mis queridos padres, les doy gracias de siempre por enseñarme con el ejemplo a vivir con pasión y generosidad y a valorar la oportunidad de hacer de nuestro tiempo de vida una experiencia para contribuir y trascender.

ÍNDICE

Introducción – p. 7

Primera parte : CONTEXTO HISTÓRICO Y CONCEPTUAL

Capítulo 1: El nuevo panorama infocomunicacional

- 1.1 La era de la digitalización – p. 13
- 1.2 La Internet en la vida cotidiana – p. 16
- 1.3 ¿Un espacio libre? – p. 19
- 1.4 Cibercrimen y libertad de expresión – p. 24
- 1.5 Gobernanza en Internet – p. 25

Capítulo 2: Periodismo en línea

- 2.1. El papel del periodista – p. 28
- 2.2. ¿Una nueva ética? – p. 32

Capítulo 3: Nuevas audiencias

- 3.1 Nueva generación de consumidores-productores – p. 37
- 3.2 Nuevas formas de comportamiento – p. 39
- 3.3 La mente Google y otros efectos – p. 40

Capítulo 4. El nuevo mercadeo

- 4.1 Nuevas formas de financiamiento – p. 46
- 4.2 Algunas conclusiones – p. 51

Segunda parte: PROYECTO DE INTERVENCIÓN DIGITAL

Capítulo 5: La transición digital

- 5.1 Contexto de la intervención – p. 55
- 5.2 Antecedentes de la marca – p. 55

5.3 Del blog gratuito al sitio 2.0 – p. 59

Capítulo 6: Objetivos y resultados

6.1 Objetivo primero – p. 67

6.2 Objetivo segundo – p. 72

6.3 Objetivo tercero – p. 84

6.4 Objetivo cuarto – p. 93

6.5 Objetivo quinto – p. 109

Capítulo 7: Resultados de la intervención

7.1 Acciones generales – p. 122

7.2 Sumario de aprendizajes – p. 124

7.3 Agile Software Development – p. 126

7.4 Modelo de intervención – p. 130

7.5 Décalogo de consejo – p. 141

Referencias – p. 146

Sección de anexos – p. 151

INTRODUCCIÓN

Los proyectos editoriales terminan casi siempre por ser grandes travesías por un mundo intangible y azaroso. Conseguir que el pensamiento y las ideas de mentes multifacéticas y divergentes coincidan y se materialicen en una plataforma de contenidos requiere mucho más que simple entusiasmo. Todo esto, en un entorno cambiante como el de la era de la digitalización que lejos de establecer rutas claras para seguir, formula grandes retos y derrumba paradigmas para quienes trabajamos en los medios de comunicación. De ahí, que el caso de intervención que expongo en este trabajo ha sido, antes que cualquier otra cosa, una experiencia profesional enriquecedora y altamente afortunada para mí.

Pero si, además, consideramos que la experiencia con este proyecto ha transitado desde su lanzamiento inicial y su posterior intervención, como parte de una empresa editorial que en el mismo periodo se ha reinventado radicalmente para apostar por el periodismo y la comunicación multimedia y digital y que, por si no bastara, todo este cúmulo de procesos los he podido vivir dentro del marco académico, teórico y práctico, de la Maestría en Periodismo Digital que ofrece el Centro de Formación en Periodismo Digital del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, no puedo más que decir que el proyecto, que inicialmente consideré como una actualización obligada para mi carrera, se ha convertido en una odisea que ha transformado de raíz mi visión profesional y me ha hecho replantear profundamente mi papel como periodista y comunicador de la ciencia, además de que me ha permitido reenfocar mis esfuerzos y mi visión con respecto al porvenir.

Somos los periodistas las figuras clave para construir los nuevos códigos informativos, pero me parece que tenemos mucho trabajo por delante y que debemos hacerlo de la mano de la reflexión, la ética y la credibilidad. No basta saber con qué herramientas podemos crear experiencias, sino que tenemos que estar conscientes de qué implicaciones tienen esas experiencias que producimos. No podemos atrincherarnos en nuestras redacciones lanzando mensajes a una audiencia que ya no se comporta pasivamente. El mundo tiene grandes necesidades informativas y tenemos que atenderlas estratégicamente. Alguna vez escuché a un colega decir que los periodistas habíamos pasado de administrar la escasez de información a administrar la abundancia.

Coincido, y agrego que se trata de una condición que nos confiere de una enorme responsabilidad social y nos orilla a un ejercicio profesional de altos estándares.

En el trabajo que presento a continuación compendio un breve marco histórico y conceptual para exponer algunas consideraciones del nuevo panorama informacional que me parecen importantes para quienes practicamos el periodismo en el siglo XXI y que ha sido de recurrente discusión y análisis en el transcurso de la maestría. En este sentido, mi experiencia en medios, que alcanza las dos décadas de ejercicio, me ubica en un punto de transición generacional y tecnológica que va del mundo análogo de la máquina de escribir y los archivos originales que se iban a imprenta, a la era de la Internet donde gobiernan la virtualidad, el lenguaje multimedia, la innovación tecnológica y sus nuevas e infinitas aplicaciones. Una transición que en la industria de la comunicación se entiende con tres palabras en inglés: *print to web*.

En ese sentido Quo.mx ha representado un laboratorio para el aprendizaje de quienes nos involucramos en su realización hace casi tres años. Este sitio nació en forma de blog, cuyo objetivo era “poner un pie” en la era digital, aunque no existió una estrategia de contenidos y, mucho menos, una de negocio. Simplemente era el llamado de nuestra intuición a sumarse a la corriente digital para sentir que no nos quedábamos atrás.

Con el paso de los meses, y conforme se fue consolidando la audiencia y la demanda de contenido aumentó, comprendimos que el lanzamiento de un sitio no era un fin, sino el principio de un gran proyecto. En nuestro impulso inicial y en nuestras muchas improvisaciones habíamos aprendido a “echar a perder”, pero no podíamos ser irresponsables pues ya existía una masa crítica de lectores que felizmente crecía día a día.

De esta manera, la situación del nuevo medio nos orilló a plantear un crecimiento ordenado y táctico. Todo esto llegó de la mano de una transformación del Grupo Expansión, al que pertenece la marca Quo, que cambió de ofrecer en su lema el “Revolucionar los estándares de la industria editorial mexicana” a afirmar que su misión es: “Crear experiencias mediáticas apasionantes para enriquecer tu vida”. Es decir, la empresa en su conjunto entró en una nueva era cuya apuesta es digital mayormente. Con esto ingresaron nuevos especialistas y profesionales con una visión distinta y

vanguardista que nos permitió asesorarnos y trazar un plan de intervención con mayor conocimiento y pericia.

Con todo, la intervención a la que sometimos a Quo.mx resultó ser de largo alcance. Si en un primer momento se habló de un “rediseño del sitio”, no tardamos en darnos cuenta que no se trataba de un problema de diseño, sino que generar una experiencia y un medio sustentable tenía mucho más recovecos por descubrir. Aquí también debo afirmar que el haber incluido esta intervención técnica dentro del programa de la maestría para la cual presento este trabajo me permitió, en muchos aspectos, reflexionar e implementar asuntos que, de no haber sido por ello, simplemente no hubieran existido en la propuesta de transformación. No sólo hablo de los aspectos conceptuales del proyecto, me refiero a cuestiones básicas como la idea de la usabilidad y las nuevas formas de escritura, hasta cuestiones mucho más profundas como la estrategia de personal, la definición de políticas para el medio, la reflexión en torno a la legislación y la corresponsabilidad de los periodistas en la nueva era y, muy importante y fundamental, la construcción de un auténtico modelo de negocio para el sitio con miras a que se convierta en un espacio sustentable financieramente que aproveche las nuevas herramientas y tendencias como el llamado crowdfunding o financiamiento masivo que atrae recursos para diversos proyectos y organizaciones a través de páginas dedicadas a ello. También la comercialización indirecta de contenido en modelos como el de Youtube se presentan cada vez más como alternativas de financiamiento de nuevos formatos periodísticos.

El proyecto de intervención de Quo.mx no ha estado libre de obstáculos. Y si bien fue trabajado desde el principio con profesionales que conocían el mundo digital y tenían dominio sobre las tendencias en boga, hubo factores que determinaron un retraso largo y que nos obligaron a regresar varias veces en el camino y volver a empezar. En este trabajo, menciono algunos de estos factores como experiencias profesionales que al compartirlas espero que puedan servir a otros periodistas que se aventuren por los mismos caminos.

También debo decir que este proceso al que sometimos a un pequeño sitio que había nacido con pocas aspiraciones tuvo un impacto fuerte en nuestra confianza como equipo periodístico y en nuestras ideas del alcance que puede tener el mundo digital. Cuando el número de audiencia comenzó a crecer y a rebasar todas las expectativas,

fuiamos conscientes de que podíamos llegar mucho más lejos, pero que había que hacer las cosas con conocimiento y metodología. Parte de la cual intentaré exponer con claridad en las páginas subsecuentes como una guía de un equipo que se ha atrevido a fallar para encontrar soluciones en un medio y un mercado que plantea cada vez más retos.

Después de casi dos años de iniciar su intervención y de salvar muchos obstáculos, desde financieros, técnicos y burocráticos hasta creativos y conceptuales, el sitio Quo.mx felizmente posee hoy una masa crítica de audiencia que en el último periodo de enero a marzo de 2015 reportó más de un millón doscientos mil usuarios únicos. Una consolidación de tráfico que llega acompañada de un nuevo objetivo: el de su comercialización y búsqueda de autonomía financiera para lograr subsistir en una realidad altamente competitiva. Tengo mucha confianza en que el equipo que vio nacer este proyecto y que se ha atrevido a intervenir para conducirlo a mejores derroteros tendrá la inteligencia, la flexibilidad y la visión para encarar los años por venir.

En el presente documento, el lector encontrará un marco conceptual e histórico donde se pretende introducir al lector en aspectos fundamentales de la era digital como el papel del periodista en la nueva era digital, así como los retos que la carrera de informador tiene en cuestiones éticas y de credibilidad. Este segmento del trabajo de investigación hace manifiesto el constante cambio que se experimenta en la industria de la comunicación y cómo la definición de muchos conceptos y roles dentro de la misma están por desarrollarse.

De la misma manera, he incluido un capítulo en torno a la gobernanza en la Internet. En la práctica de la comunicación a través de este medio existen muchos vacíos legales o ambigüedades entre la legislación nacional e internacional. Actualmente, muchos sitios se desempeñan sin tener un marco regulatorio sólido haciéndolos vulnerables en más de un sentido ante las audiencias. Esta discusión abarca también el tema de la libertad de expresión y el derecho a la información.

Advierto que son capítulos breves en los cuales, más que llegar a conclusiones, pretendo incitar hacia la reflexión y el debate sobre temas en los que, estoy seguro, tendremos que abundar mucho en los próximos años tanto en los medios de comunicación como en la academia, con miras a comprenderlos y a encontrar soluciones que nos lleven a adaptarnos mejor, a conocer su naturaleza y a obtener

beneficios en todos los sentidos de las oportunidades que ofrecen.

Todo esto compilado en lo que he definido como la Parte I del documento, en la cual, además, incluyo un apartado dedicado a las nuevas audiencias. Un punto que me parece de suma importancia, pues toda la transformación mediática llega acompañada de nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques de una generación que ha dejado atrás y para siempre la verticalidad y la pasividad con la que hasta ahora se recibían los contenidos. Hoy, las nuevas audiencias son también productoras y distribuidoras de contenidos y esto ofrece posibilidades, plantea retos y transforma el comportamiento social.

En términos generales la Parte I aborda desde una perspectiva teórica e histórica algunos de los temas fundamentales de la era digital y del periodismo que por experiencia sé que son preocupaciones legítimas en las salas de redacciones actuales y en la juntas de negocio por lo que considero que la discusión y la reflexión en torno a ellas debe ser el punto de partida para la creación, intervención y conceptualización de los productos de comunicación de la Internet.

En la Parte II me he concentrado en describir el contexto del sitio Quo.mx y a exponer las razones de la intervención propuesta, muchas veces como respuesta a las variables, situaciones y necesidades descritos en la Parte I. Esta acción sobre un espacio definido y con una audiencia consolidada. Esto es, que si aceptamos que la era digital ha trastocado las estructuras tradicionales de la comunicación en sus aspectos conceptuales, técnicos, legales, éticos y estilísticos entonces es menester pensar que los procesos de creación e intervención de sitios como el planteado en este trabajo serán cada vez más frecuentes y necesarios para adaptar los productos y sus desarrollos a las múltiples necesidades de la industria periodística y sus actores. De tal forma, como se mencionó anteriormente, la Parte II tiene como objetivo ser una bitácora profesional que describa, paso a paso, y en un tono personal el porqué de las decisiones tomadas, así como los instrumentos, los mecanismos de implementación y algunos de los logros de la misma.

Además, expongo de manera sintética los resultados obtenidos en un documento que puede definirse como el acta de nacimiento de Quo.mx, donde queda definido desde su misión hasta las políticas del medio, pasando por algunos conceptos muy importantes como el FODA, descripción de audiencias y nuevos retos. Casi para

concluir, incluyo un breve apartado titulado Hacia un modelo de intervención donde he intentado resumir la experiencia del trabajo realizado en Quo.mx en términos muy prácticos para que otras personas y equipos puedan utilizarla como base en futuras intervenciones de sus sitios.

Me resta decir que Quo.mx, en todas sus facetas, es el resultado de muchos esfuerzos coordinados, talentos, inteligencias y mentes creativas, así como de días malos, frustraciones, presiones y algunos obstáculos que no por absurdos dejan de ser reales. A todos quienes han estado involucrados en esta aventura desde aquella tímida presentación ocurrida en 2010, que buscaba la aprobación por parte de la empresa para iniciar una aventura que no teníamos verdaderamente claro hacia dónde nos llevaría, les doy un agradecimiento profundo y sincero. En particular debo mencionar el trabajo de Victoria Renata Sánchez y de Luis Estrada, quienes llegaron a este espacio digital cuando corría el riesgo de no salir de la “terapia intensiva” en la que se encontraba, y gracias a su pasión e inteligencia hoy es un sitio que avanza en las pistas de alta velocidad de la información.

Presento este informe con el fin de obtener el grado de maestría por parte de la Universidad de Guadalajara con el firme convencimiento de que es nuestro deber como periodistas estar en constante aprendizaje y actualización en nuestro campo de trabajo, puesto que vivimos de informar lo que sucede en la realidad y ésta, no hace falta subrayarlo, es la mejor definición del cambio. Mi otro aliciente es presentar este trabajo como un documento donde se registra el proceso de dos años de labor de muchas personas con la espera de que, quien se acerque a él, comprenda de alguna manera no sólo el espíritu editorial que motivó el nacimiento de Quo.mx, sino también sus resortes internos, sus complejidades, su estructura funcional, así como su historia, objetivos y retos. Quizá un futuro profesional del periodismo encuentre en este informe una experiencia que facilite su trabajo, le otorgue ideas para innovar y, por qué no, la inspiración para iniciar un nuevo proyecto digital inexistente a la fecha y revolucionario periodísticamente hablando.

Primera parte : CONTEXTO HISTÓRICO

Capítulo 1: El nuevo panorama infocomunicacional

1.1 La era de la digitalización

Las nuevas tecnologías de comunicación son al mismo tiempo una consecuencia y un factor propiciador de la sociedad de la información y el conocimiento. En esta forma de organización social, la creación, distribución y manipulación de la información forman parte estructural de las actividades culturales y económicas. Por un lado, el consumo de información cada vez más demandante generó la necesidad de herramientas más eficaces y veloces como la computadora, la Internet y la World Wide Web (WWW).

Por el otro, la aplicación de estas herramientas ha diversificado de tal manera el consumo y la administración de la información, que diariamente surgen nuevos formatos y aplicaciones para almacenar contenidos, presentar ideas, financiar proyectos y generar nuevos datos. Todo lo anterior, transformando radicalmente industrias que hasta finales del siglo pasado parecían inamovibles como la telefónica, la discográfica, la educativa y, por supuesto, la periodística, entre otras.

La Internet se define como un sistema descentralizado de redes de comunicación interconectados que utilizan la familia de protocolos TCP/IP que garantiza que las redes físicas que lo componen funcionen como un red lógica única, de alcance mundial. Originalmente se trata de un proyecto desarrollado por la academia y el sistema de defensa de los Estados Unidos. El primer sistema se le conoció como Arpanet y nació el 21 de noviembre de 1969. Según la *Enciclopedia Británica*: “La arquitectura sistemática de la Internet ha revolucionado el mundo de las comunicaciones y los métodos de comercio al permitir la interconexión de un número indefinido de computadoras en todo el mundo y al que, en algunas ocasiones, se hace referencia como la red de redes” (Dennis, 2014, parra. 2).

Del nacimiento de esta gran red a la primera página web creada en el Centro Europeo de Investigación Nuclear (CERN) gracias al genio del matemático inglés, Tim Berners Lee, y al surgimiento de las nuevas tendencias conocidas como Big data, donde los sistemas computacionales administran, correlacionan, analizan y manipulan grandes volúmenes de información (*Data sets*) con distintos fines como el análisis de negocio, el

combate al crimen organizado, la prevención de enfermedades, las proyecciones financieras y los objetivos comerciales, entre otros, hemos transitado a una nueva época a la que Henoah Aguiar llama la era de la digitalización, es decir, “el mayor proceso de acumulación, apropiación y personalización de contenidos” (Aguiar, 2011, p. 55). Hoy, la hegemonía del nuevo medio es indiscutible. Después de más de 45 años de su invención, la Internet está a punto de alcanzar los 3 mil millones de usuarios, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas, cifra equivalente a casi el 40% de la población mundial (“Internet Live Stats”, 2014).

Estas nuevas dinámicas de información y comunicación han alterado las sociedades y la manera en la que nos relacionamos. En el centro de esta transformación nos ubicamos los usuarios como el factor fundamental de cambio e innovación con el desarrollo de nuevas aplicaciones e implementaciones tecnológicas y, sobre todo, con la labor de crear y comprender los nuevos lenguajes y códigos de comportamiento y comunicación. Nuevamente Aguiar: “El sujeto activo de la digitalización no es la técnica, sino la persona” (Aguiar, 2011, p. 60). Esto es que, a pesar de la revolución tecnológica, el ser humano continúa siendo el gran activo que establece las dinámicas y las metodologías para el planteamiento de los problemas y sus posibles soluciones.

Si bien la Internet y la Web son las herramientas, y su uso propicia un intercambio de información y comunicación interactivo, multimediático, hipertextual y semántico, y transforma la dinámica de consumo de bienes y servicios, tenemos que afirmar que el simple hecho de que las sociedades estén en línea y que la Web pueda ser un reflejo consolidado de sus economías y políticas no resolverá por sí mismo los grandes problemas de desigualdad económica, ni creará por arte de magia un estado de derecho ni una cultura acorde al conocimiento. Las herramientas tienen que utilizarse para convertirse en motores transformadores y progresistas de las dinámicas sociales.

Sin duda, el primer aviso de poder que se le estaba confiriendo a la sociedad global o, por el contrario, la forma en la que se estaba minando el control del Estado-Nación (principalmente el de los Estados Unidos) fue el atentado del 9/11. Aunque la utilización de la Internet en dicho atentado haya sido, por llamarlo de alguna manera, secundario, está claro que la posibilidad de comunicarse por esta vía fue un factor determinante en este ataque terrorista planeado simultáneamente en diversos países del

mundo. Definitivamente, fue este acontecimiento el que encendió los “focos ámbar” con respecto a la utilización que se podía hacer de las nuevas tecnologías.

Dice Tom Chatfiel (2012, p.147), en su libro *Cómo prosperar en la era digital*: “Desde la apertura comercial de la Internet y la creación de la red en 1989, los medios digitales han pasado de informar simplemente sobre la política de nuestro tiempo a contribuir activamente a crearla. En la actualidad, gracias a diversos factores, desde la protesta política global hasta el impacto de WikiLeaks y el colectivo mundial de hackers Anonymus, los viejos equilibrios de poder están alejándose a una velocidad asombrosa de las minorías que durante buena parte de la historia monopolizaron el conocimiento y los instrumentos de organización” (Chatfiel, 2012, p.147).

Un ejemplo más que elocuente de esas minorías vulneradas por el nuevo medio fueron las dictaduras árabes que cayeron durante la llamada Primavera Árabe iniciada en Túnez y Egipto en la que, como señaló el periodista Michael Theodoulou, el activismo en la Internet no es un hobby de la gente que chatea sino un motor de poder que moviliza inconformes (Chatfiel, 2012). Aunque todavía existe un debate con respecto al verdadero papel que tuvo la red (se llegó a decir que los rebeldes disparaban tuits), lo cierto es que por primera vez su potencial antisistémico se dejó ver como nunca antes. Tal es el alcance demostrado por las llamadas redes sociales, que son, no solo como las define Gabriel Richaud (2014), director de IAB México: “Un grupo de aplicaciones basadas en la Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de las Web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario”, sino también un nuevo medio orgánico cuyo potencial apenas comienza a dejarse ver. Cabe preguntarnos cuánto tiempo permanecieron soterrados los sentimientos rebeldes y los impulsos de liberación de los pueblos árabes hasta que tuvieron acceso a un sistema que enlazara el sentir colectivo de manera determinante.

Pero otras vulnerabilidades del sistema son puestas en evidencia gracias a esta práctica informática. Las revelaciones de WikiLeaks, encabezado por Julian Assange, y otras filtraciones masivas dejaron desnudo literalmente al gobierno de los Estados Unidos y a los gobernantes de todo el planeta que negociaron con ellos y, sobre todo, lo referido a la guerra de Afganistán que evidenció las terribles prácticasseudodiplomáticas y de espionaje del gobierno de los Estados Unidos.

En contraparte, en junio de 2013, los usuarios de la Internet descubrimos aquello que hackers, analistas y expertos en seguridad informática advertían desde que la WWW nació en 1991: La Internet también ha funcionado en sentido contrario y es un espacio virtual de vigilancia masiva. Todos los datos personales pueden terminar en manos de agencias de espionaje, ciberpiratas y grandes corporaciones.

Las revelaciones del consultor informático estadounidense, Edward Joseph Snowden, a los periódicos *The Guardian* y *The Washington Post* probaron la existencia de PRISM, un programa secreto de espionaje para la recolección masiva de información cibernética, su almacenamiento en enormes bases de datos y su análisis sistemático mediante potentes *softwares* de inteligencia. Y ni qué decir de XKeyscore, una herramienta diseñada por la National Security Agency (NSA), que permite cruzar todos los datos públicos y privados de una persona con la mera introducción de su nombre completo. Desde sus chats hasta sus llamadas, pasando por su historial de navegación, sus estados de cuenta o su declaración fiscal, el perfil más completo de una persona que jamás haya soñado policía alguna. El *Big Brother* de Orson Welles llevado al más escalofriante extremo.

1.2 La Internet en la vida cotidiana

En este mundo de revelaciones donde los secretos desaparecen y la intimidad es un espacio en extinción, cabe la pregunta de cómo se transformará nuestro comportamiento del día a día. ¿El ciudadano de a pie verá trastocados sus hábitos y su espacio vital para siempre? Más allá de los fenómenos globales, ¿qué implicaciones tendrá la nueva tecnología en nuestra vida cotidiana?

Manuel Castells cita un estudio realizado por British Telecom donde observaron el comportamiento de una serie de hogares en los que se utilizaba la Internet. A pesar de que la conclusión fue que los comportamientos no cambiaban gran cosa (es decir, “que la gente que hacía lo que hacía, lo sigue haciendo con la Internet, y a los que les iba bien, les va mejor, y a los que les iba mal, les va igual de mal; el que tenía amigos, los tiene también en la Internet, y quien no los tenía, tampoco los tiene con la Internet”, el investigador señala que “la Internet es un instrumento que desarrolla pero no cambia los comportamientos, sino que los comportamientos se apropian de la

Internet y, por tanto, se amplifican y se potencian a partir de lo que son” (Castells, 2001, p. 10 y 11).

Descubrir cuál es nuestro papel dentro del nuevo paisaje informativo y comunicacional puede ser un ejercicio que nos lleve de vuelta a lo básico. ¿Cuáles de nuestros comportamientos serán importantes o relevantes para la colectividad una vez que se vean amplificados y potenciados? ¿Cuántas de nuestras ideas o pensamientos que hasta ahora compartíamos únicamente en círculos íntimos o privados pueden influir, propiciar la reflexión y, en última instancia, transformar a otra persona que, de no ser por el nuevo medio, jamás hubiera contactado con otro par?

La huella de cada uno de nosotros interfiere y actúa no solamente sobre el paisaje de la comunicación sino sobre la realidad misma. Preguntémonos cuántos reencuentros sociales no han emergido gracias al *Facebook* (FB) o cuántas ideas, negocios, movimientos y oportunidades han sido adoptadas teniendo el poder divulgador de *Twitter* (Tw) como intermediario. ¿Cómo influye la actividad de cada uno de nosotros en la construcción y el concierto de la sociedad del conocimiento en la era digital?

Hoy, las tecnologías de comunicación parecen rebasar la concepción original. Más que un sistema de comunicación e información, la Internet y la Web conforman el espacio vital de lo que Howard Garder (2008), el autor de la teoría de las inteligencias múltiples, ha llamado los “ciberciudadanos”. Así como las comunidades físicas han establecido históricamente patrones sociales y de comportamiento, hoy la construcción de un gran mundo virtual define y establece relaciones con otro tipo de lógica que no por eso deja de proyectar los anhelos individuales que dan sentido a la existencia “saltando por encima de los límites físicos de lo cotidiano, tanto en el lugar de residencia como en el lugar de trabajo” (Castells, 2001, p. 11), y estableciendo una red de afinidades.

Afinidades entretejidas que resultan inimaginables sin el comportamiento económico de agentes individuales. Esto es, según se mencionó al principio, la actividad en la red también ha sido fundamental en la transformación de nuestros modos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. Lo que estrictamente entendemos como el objeto de estudio de la economía. Como afirma

Roberto Igarza: “Los productos culturales mediáticos son esencialmente bienes económicos públicos” (Igarza, 2008, p. 12).

No obstante, el nuevo paisaje infocomunicacional se construye a partir de la base de las nuevas relaciones sociales y la práctica ética de sus protagonistas, pero además es el soporte de la nueva economía a partir de los bienes de conocimiento, de consumo y entretenimiento.

Tanto individuos, empresas, instituciones académicas como gobiernos de todo el mundo son los participantes de una competencia donde la generación de conocimiento y la innovación tecnológica son las monedas de cambio de una sociedad de consumo que se altera constantemente.

Hay que considerar, como lo señaló Abdul Waheed Khan (“Towards Knowledge Societies” 2003, parra. 4), subdirector general de la UNESCO para la Comunicación y la Información, que la sociedad de la Información es la piedra angular de las sociedades del conocimiento: “El concepto de sociedad de la información, a mi parecer, está relacionado con la idea de la ‘innovación tecnológica’, mientras que el concepto de ‘sociedades del conocimiento’ incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora”.

El nuevo paisaje de la comunicación y la información es la sociedad contemporánea potenciada a través de la tecnología, y las nuevas dinámicas son el reflejo del pulso de una nueva economía gobernada en la que los monopolios de información tienden a desaparecer poco a poco. En esta realidad, los comunicadores y periodistas juegan un papel fundamental no exclusivamente para forjar los lenguajes y los formatos que habrán de establecerse, sino como vigilantes de una serie de principios que deben permanecer y de un rigor que en la investigación no debe dejarse nunca. Enfrentar la era que estamos viviendo no significa incorporar las nuevas tecnologías a las antiguas actividades, sino establecer, regular, potenciar y fomentar prácticas productivas, éticas, legales y de generación de conocimiento y tecnología en una realidad que así lo demanda.

1.3 ¿Un espacio libre?

Otro de los debates fundamentales en torno al nuevo medio y a las nuevas tecnologías ha sido su capacidad para difundir información con muy pocos recursos. La oferta de democratización de la información y el conocimiento de la Internet ha sido muy grande y esperanzadora, pero la posibilidad técnica no sienta las bases democratizadoras por sí misma. Hay muchas variables que considerar antes de hablar de un espacio sin ataduras. Presento una reflexión en torno a este tema, toda vez que la intervención llevada a cabo en Quo.mx partió, precisamente, de una experiencia en la que fue posible corroborar cómo con recursos limitados es posible incidir, de forma masiva e influyente, en una audiencia que, como se verá más adelante en el reporte de la intervención, continúa creciendo exponencialmente.

Además, en la práctica diaria de periodismo digital es posible constatar como los sitios se mueven con marcos legales y regulatorios ambiguos y poco claros. En el caso de México, muchas de las leyes que regulan los medios tradicionales han sido adaptadas para cubrir el terreno de acción de la Internet. A esta situación hay que sumar que la Internet tienen una cobertura internacional por su propia naturaleza de ahí que muchas de las regulaciones caen en un terreno donde no existe una autoridad definida. A esta discusión hay que agregar el tema de la libertad de expresión y el control que algunos gobiernos pretenden imponer a la red. Un tema fundamental para el futuro de internet y del periodismo ejercido a través de este medio. En este sentido, la intervención de Quo.mx que presento más adelante ha considerado el desarrollo de políticas para protección de los operadores y de los usuarios que funciona como base, aunque sin duda en este materia todavía falta mucho por definir.

La idea de un medio de comunicación completamente libre fue expandiéndose conforme la Internet empezó a mostrar las nuevas posibilidades, y la población del mundo comenzó a apropiarse de él, ya sea con el uso cotidiano o con el desarrollo del software que permitía posibilidades infinitas. De hecho, en el origen, el nuevo medio no fue considerado como sujeto de regulaciones jurídicas. Debido a su naturaleza de red para transferencia de datos, se consideraba que este espacio sólo requería controles técnicos, mas no legales.

Según nos dicen Jean Marie Chenou y Roxana Radu (2013), antes de la autorización de actividades comerciales en la Internet en 1992, los usuarios aceptaban

una serie de soluciones institucionales creadas específicamente para la nueva red. Los primeros organismos para el control y la regulación de la Internet datan de la segunda mitad de la década de 1980 y la primera de 1990: el Internet Engineering Task Force, lanzado en 1986, y la Internet Society, en 1992. Ambas organizaciones nacieron con el propósito de ordenar la transformación de la Internet desde una federación de redes basadas en tecnologías no compatibles, hacia una estandarización provocada por la adopción del estándar técnico de transmisión de datos llamado TCP/IP, a partir de la segunda mitad de la década de 1980.

En la década siguiente, la adopción de un estándar técnico único, políticas públicas para la promoción del uso de la Internet en países como los Estados Unidos (debido a iniciativas como la High-Performance Computing Act of 1991, promovida por el entonces senador, y posterior vicepresidente, Al Gore) y el desarrollo de interfaces visuales que permitían el uso de la Internet sin necesidad previa de entrenamiento alguno (el primer programa navegador, Mosaic, fue creado en 1993) incrementaron rápidamente la cantidad de usuarios en el mundo. Según InternetSociety.com en 1995 se registraron alrededor de 16 millones de usuarios, y una década más tarde la cantidad había aumentado hasta más de 938 millones de cibernautas.

Además, a principios de la década de 1990, 21 países poseían conexiones. Para 1996, la relación se había invertido. Sólo una veintena de países no tenían conexiones (Dholakia & Kshetri, 2003), ya sea por encontrarse en una ubicación geográfica particularmente complicada o por estar inmersos en procesos de inestabilidad política (por ejemplo, Ruanda y Somalia, respectivamente).

También aumentaron exponencialmente las aplicaciones: la primera tienda de comercio electrónico usable desde un programa navegador (Book Stacks Unlimited) inició operaciones en 1992, y en 1999 inició sus operaciones Napster, el primer servicio de intercambio de contenidos audiovisuales (Robin, 2014). Es quizá en ese momento cuando se cobra conciencia por primera vez de que las actividades realizadas en la red requerían algún tipo de regulación jurídica toda vez que comenzaba a involucrar el intercambio económico más allá del sistema de regulación estrictamente técnico, mantenido por organizaciones como la Internet Corporation for Assigned Names and

Numbers (ICANN), encargado de controlar el sistema de asignación de nombres de dominio, fundada en 1998 (eMarketer, 2014).

Pero la necesidad de darle un soporte jurídico a las actividades en la Internet fue como respuesta no sólo al aumento de las transacciones comerciales que comenzaron a incrementarse en este espacio. Por ejemplo, la empresa eMarketer estima que para 2013 el comercio electrónico representó ventas por alrededor de 1.2 millones de millones de dólares (eMarketer, 2014), pero aquellos signos también dejaron ver que estábamos ante la emergencia de un espacio muy importante de diálogo y de influencia política. Como ya se mencionó, uno de los principales indicadores en este sentido fue la llamada Primavera Árabe que puso de relevancia el papel de la Internet como habilitador de procesos de cambio político, según lo define el estudio *Arab Social Media Report* (Mourtada, Racha & Salem, Fadi, 2012).

Ante esta situación, comenzó una preocupación entre la legislación internacional para crear restricciones o modificaciones en las leyes existentes que pudieran regular actividades como el comercio, las operaciones financieras y la protección a la propiedad intelectual. Dentro de estos debates se han incluido los temas políticos y sociales, la libertad de expresión, el ciberterrorismo y, quizá uno de los más polémicos, la regulación del libre flujo de contenidos.

Prácticamente, toda la legislación contemporánea relacionada con la Internet ha sido ejercida dentro de los confines de los territorios nacionales, adaptando regulaciones creadas para otros medios como televisión abierta, radio, redes de telefonía e incluso servicios de carretas de caballos, como lo señala el periodista Alexis Madrigal (Madrigal, Alexis & Lafrance Adrienne, 2014). A esto se suma la diversidad de tradiciones jurídicas en el mundo, entre la que se encuentra la del *common law*, prevaleciente en países de influencia británica como Canadá, Australia, Nueva Zelanda, India, Malasia y Singapur, entre otros, y la tradición del derecho romano-napoleónico, prevaleciente en buena parte de Asia, África y América.

Así las cosas, en países basados en el *common law*, la regulación de la Internet emana de jurisprudencias establecidas por organismos como la *Federal Communications Commission* en los Estados Unidos o la *Office of Communications* en el

Reino Unido. Mientras que en el caso de las naciones donde prevalece el derecho civil, el poder legislativo de los respectivos países ha creado la legislación pertinente, que a su vez es implementada por organismos emanados del poder ejecutivo como, por ejemplo, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones en España y el Instituto Federal de Telecomunicaciones en México. Bajo ambos sistemas es el poder judicial la instancia que tiene la capacidad para resolver controversias relacionadas con estas decisiones.

A nivel supranacional, la Unión Europea es quizá el caso más completo de regulación regional, pues la Comisión Europea posee la capacidad de emitir legislaciones y tomar decisiones que afectan el despliegue y desarrollo de esta tecnología. A esto se suman acuerdos comerciales de índole internacional como el Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica (actualmente en proceso de negociación entre una docena de países ribereños del océano Pacífico), así como el cumplimiento de reglas a las que se someten los estados que desean ser miembro de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y la Organización Mundial del Comercio.

Finalmente se cuenta con la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas para temas relacionados con las telecomunicaciones, que si bien había poseído un papel limitado en la regulación de la Internet, a partir de 2004 la Asamblea General de las Naciones Unidas ordenó la creación del llamado *Working Group on Internet Governance* (WGIG), formado por representantes nacionales, que colabora con la UIT en la creación de un nuevo marco de gobierno de la Internet que reemplace al actual, centrado en el ICANN, organización que aún tiene una estrecha relación con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, lo que representa un vestigio del vínculo original entre la Internet y los organismos estatales estadounidenses (Fidler, 2013).

Actualmente, con la Internet presente en todas las naciones del mundo, algunos temas han comenzado a ser abordados por diversos ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional, lo cual ha llevado consigo diversas controversias, muchas de ellas en el terreno de la propiedad intelectual.

Este es probablemente uno de los primeros temas conflictivos de la red de redes. En el año 2000 la banda de rock Metallica demandó en los Estados Unidos al servicio de música digital Napster por albergar una versión preeliminar de una de sus

canciones. Un año más tarde, la Recording Industry Association of America demandó a Napster por infringir sus derechos de propiedad intelectual.

El primer litigio fue resuelto fuera de tribunales, pero el fallo del segundo juicio le fue adverso y la empresa se declaró en bancarrota en 2002 (Hernández, 2012). A su vez, estos juicios sentaron precedente en los Estados Unidos sobre la responsabilidad de quienes albergan contenidos digitales protegidos por el derecho de autor. De hecho, un razonamiento similar fue empleado una década más tarde por una corte estadounidense para confiscar el dominio y la infraestructura del sitio de almacenamiento de archivos Megaupload.

En el plano internacional, desde 1996 la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) estableció el *WIPO Copyright Treaty* (WCT) y el *WIPO Performances and Phonograms Treaty* (WPPT), documentos que establecen la protección a la propiedad intelectual de fonogramas y videogramas en los territorios de los 187 países que lo conforman, incluida la protección de los contenidos en la Internet. Este es quizá uno de los temas más controversiales debido a que el movimiento de contenidos protegidos por patentes y derechos de autor involucra diversos actores: el autor del contenido, el usuario (legal o ilegal) del mismo y el responsable de la red de telecomunicaciones y del servicio de almacenaje de dicho contenido (World Intellectual Property Organization, 1996).

A este respecto, en 2011, el legislador estadounidense Lamar Smith propuso ante la Cámara de Representantes de los Estados Unidos la llamada Stop Online Piracy Act, una legislación que contenía una serie de medidas como el establecimiento de responsabilidad legal para las empresas que (con su conocimiento o no) albergaran ilegalmente contenidos protegidos por la ley, así como la obligación de dichas empresas de evitar albergar estos archivos, borrarlos (incluso sin el consentimiento de quien los haya colocado en línea) y proporcionar la información personal de dichos usuarios a las autoridades judiciales. Sin embargo, debido a la controversia causada en la opinión pública mundial, esta iniciativa fue retirada por tiempo indefinido (The Library of Congress Thomas, 2011).

1.4 Cibercrimen y libertad de expresión

A medida que la Internet se ha convertido en un canal de comunicación de usos comerciales, también ha atraído hacia sí la atención de las autoridades judiciales de todo el mundo, quienes buscan perseguir delitos que van desde el fraude, el tráfico de material pornográfico que involucre a menores de edad, hasta el uso de la Internet como vía para el robo de información.

En este caso se ha privilegiado el uso de los códigos penales existentes para la atención de crímenes ocurridos en la red. En el caso de México, Jorge Esteban Cassou (2009) señala en su artículo “Delitos informáticos en México” que en los Estados Unidos el concepto de delito informático existe desde la década de 1970, y a nivel de la Unión Europea, desde 1989. En nuestro país, fue hasta el año de 1999 cuando se incorporó, en el Título Noveno del Código Penal Federal, un apartado titulado Revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática, que incluye temas como la destrucción de equipo e información contenida en sistemas de almacenamiento informático, así como el uso de la Internet como herramienta para la comisión de delitos de crimen organizado y el tráfico de pornografía infantil.

No obstante lo anterior, uno de los temas fundamentales al hablar de legislación de la Internet es la libertad de expresión y el libre flujo de contenidos, sobre todo por la existencia de diversas visiones de leyes referentes a este tema y sus mecanismos de regulación. Quizá en el extremo más radical se encuentra China, que a través de legislaciones como la *Ley de la República Popular de China en la Preservación de Secretos del Estado y el Compromiso Público de Autorregulación y Ética Profesional para la Industria China de la Internet* establecen límites a las formas de expresión que dañen la armonía social del país (Xu, 2014).

Mientras tanto, en las naciones de la Unión Europea, los límites a la libertad de expresión se encuentran en el discurso promotor del odio étnico, la negación del Holocausto y la defensa del nazismo. Por ello, en 2010 el Consejo de Europa (cuerpo ejecutivo de la Unión Europea) propuso, y posteriormente aprobó y firmó, un documento llamado *Additional Protocol to the Convention on Cybercrime* (2004), en el que estableció las líneas generales de las restricciones al uso de la Internet en la promoción del racismo, la discriminación y otras conductas socialmente nocivas.

En el caso de los Estados Unidos, cuya influencia en la legislación mundial siempre es de suma importancia, la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos garantiza la libertad de expresión, aun de las expresiones más agresivas, limitando su control a aquellos casos cuyas partes afectadas solicitan la protección de sus derechos. En el caso mexicano, no existe todavía una regulación específica sobre este tema, aunque se ha presentado, al menos, un incidente donde un sitio web fue cerrado a petición de autoridades mexicanas. Esto sucedió en diciembre de 2013 cuando, presuntamente a solicitud de la Comisión Nacional de Seguridad de la Secretaría de Gobernación, se pidió a la embajada de los Estados Unidos (y sucesivamente al proveedor de la Internet estadounidense GoDaddy) la suspensión del sitio web 1dmx.org, que publicaba denuncias de violaciones de derechos humanos ocurridas desde el inicio del gobierno actual (O'Brienn, 2014).

1.5 Gobernanza de la Internet

Como se dijo anteriormente, la coordinación técnica de la Internet depende, en su mayor parte de ICANN, organismo nacido en los Estados Unidos y cuya función es asociar los números que identifican a una computadora en la red con algún nombre de dominio (lo que permite, esencialmente, colocar en un navegador las palabras www.wikipedia.org, en lugar de la secuencia de números 198.35.26.96).

Sin embargo, desde el surgimiento del WGIG en 2004, algunos países presionan para el cambio del sistema de gobierno de la Internet de uno centrado en los Estados Unidos a uno basado en un consenso más internacional. A inicios de diciembre de 2012 se llevó a cabo, en el territorio de los Emiratos Árabes Unidos, la *World Conference on International Telecommunications* (WCIT-12), reunión donde por primera vez en la historia se abordó, de manera pública y mundialmente, el tema de la gobernanza de la Internet.

En esta reunión se presentaron dos posturas: una liderada por los Estados Unidos (y seguido por una veintena de naciones de Europa y Asia, principalmente) que propone el mantenimiento del *status quo* en la gobernanza de la Internet, mientras que el resto de los países proponen un sistema más incluyente, que permita a otras naciones tener un grado de participación. De acuerdo con David P. Fidler, investigador en la Indiana University Maurer School of Law (2013), la falta de consenso sobre el tema

sugiere que las posiciones se han enconado, haciendo que las soluciones de compromiso sean cada vez menos probables. En este contexto, comienza a emerger un escenario de “guerra fría digital” y la “balcanización” política de la Internet y el ciberespacio (Fidler, 2013).

Todo esto sucede en la mesa de negociaciones, en tanto que el ambiente en el mundo real se ha tornado desconfiado y confuso, sobre todo a partir de la anteriormente mencionada liberación de información en cantidades masivas por parte del ex analista de la CIA, Edward Snowden, quien en junio de 2013 filtró cantidades ingentes de datos en diarios y sitios web noticiosos sobre las redes de interceptación de telecomunicaciones creadas por la National Security Agency. Es difícil saber qué repercusiones tendrán estas revelaciones en el mediano y largo plazos, pero es razonable pronosticar que en las siguientes ediciones del WCIT (que se espera se realice en algún momento de la segunda mitad de esta década) la gobernanza de la Internet finalmente adopte un modelo más centrado y acorde con el consenso internacional.

Antes de concluir esta sección, conviene rescatar algunas de las ideas que se expresan en el terreno de los investigadores y analistas. Por ejemplo, David Ramírez (2007), en su artículo “La naturaleza de la Internet y sus repercusiones legales”, destaca que al hablar de una futura gobernanza de la Internet es fundamental considerar el significado de la palabra red, ya que su carácter libre proviene en gran medida de no contar con un órgano central operador del sistema, sino de su atomización en pequeños cerebros distribuidos geográficamente. Dice Ramírez: “La naturaleza del Ciberespacio es comparable al espacio sideral donde ningún punto es el centro, y donde jurídicamente no hay dueño. O se le puede comparar a la figura jurídica de las aguas internacionales por las mismas razones expuestas. Su naturaleza es, por sí misma, no geométrica y profundamente antiespacial” (Ramírez, 2007, parra. 23).

En contraparte el investigador estadounidense, Tim Wu, en su libro *The Master Switch*, afirma que la Internet “no es el ser inmaterial de elasticidad infinita que todos imaginamos, sino un ente físico real que puede deformarse y romperse. Y es que, aunque la red está diseñada para conectar a cada usuario con los demás en igualdad de condiciones, siempre se ha basado en un número finito de conexiones físicas, por medio de cables o de ondas, y de interruptores manejados por un número finito de empresas de cuya buena conducta depende todo el sistema” (Chatfield, 2012, p. 152).

Tomando como base estas dos concepciones opuestas quizá la pregunta es si es posible y viable una legislación reguladora, justa, equitativa y que satisfaga los intereses mundiales, y sobre todo, en el caso del trabajo de la práctica del periodismo, ¿qué implicaciones tendrá en la libertad de expresión, la transparencia, la autonomía y el combate a la corrupción la existencia de un marco regulador y limitativo?

Entre las muchas respuestas posibles, rescato para la reflexión la de Javier Darío Restrepo quien en el *Consultorio de ética del periodista* señala: “Para actuar en libertad cada periodista debería ejercer el control necesario para decir solo lo que como periodista debe decir, o sea lo que más convenga al interés público. Esto vale para periodistas y para quienes utilizan un medio de comunicación pública como la Internet. Cuando ese autocontrol no se da, o es débil, a falta de una práctica ética se impone la aplicación de la ley para proteger los derechos de las personas. En el caso de la Internet las leyes se muestran débiles e ineficaces” (Restrepo, 2013, parra. 2).

Restrepo afirma que en la Cumbre de la Sociedad de la Comunicación, ocurrida en 2005, la actividad se concentró en buscar mecanismos contra la pornografía, la violación de la intimidad y el cuidado del buen nombre de las personas, pero que aún no existen esos instrumentos ni tecnologías para su control. A falta de ello, señala el periodista, tenemos que confiar en los compromisos éticos de cada persona para hacer uso inteligente y responsable de las nuevas tecnologías. “En este momento las posibilidades de que la Internet no se convierta en el campo de los más fuertes y audaces, está en la conciencia ética individual” (Restrepo, 2013, parra. 5).

Capítulo 2: Periodismo en línea

2.1. El papel del periodista

Uno de los temas fundamentales en la reflexión de la nueva era de los medios de comunicación se refiere al papel que los periodistas deben jugar. Si bien en las aulas y en los centros de investigación los académicos se preguntan cómo se llevará a cabo el ejercicio informativo a partir de las nuevas tecnologías, en las redacciones y los medios de comunicación los profesionales se preguntan qué será de su trabajo, cómo evitar ser desplazados por la nueva ola de generación de contenidos, cómo actualizarse, cómo hacer valer los años de experiencia en el manejo de información ante las nuevas formas de producción y distribución de la misma.

Todo lo anterior, acompañado de situaciones que suceden todos los días en los medios de comunicación, como la creación de nuevos puestos adaptados a la realidad digital (el *community manager*, el editor web y el diseñador-programador, entre otros). La integración de redacciones o el franco desplazamiento de las redacciones anteriores adecuadas para productos impresos como revistas y periódicos, la creación y búsqueda de nuevos perfiles de profesionales, nativos de la Internet, con pocas expectativas financieras, lo que provoca el abaratamiento del mercado profesional, son tan solo algunos de los factores que se viven todos los días en los medios de comunicación.

La pregunta es si realmente las nuevas tecnologías han llegado para suplantar o remplazar a las anteriores. ¿Cuáles de las prácticas periodísticas deberán permanecer o, incluso, reforzarse? ¿Cuáles desaparecerán para siempre? En la experiencia que se plantea más adelante en este trabajo, hemos transcurrido por una adaptación “orgánica” del espíritu de la marca Quo de *print* a “Web”. Más adelante reportaré la forma en que se ha llevado a cabo esta experiencia y los aprendizajes adquiridos, así como los errores cometidos. De momento he considerado importante incluir la reflexión que se hace en este capítulo con respecto a las implicaciones que a lo largo de la historia han tenido la creación o nacimiento de nuevos medios en las prácticas informativas.

Lo primero que hay que recordar es que, casi por tradición, la innovación tecnológica en medios de expresión y de comunicación viene acompañada por una suerte de visión catastrofista que anuncia la inmediata muerte o sustitución del formato previo. Las anécdotas son abundantes: la fotografía debía aniquilar a la pintura, y el cine

al teatro. Este último, de haberse cumplido los augurios, hubiera sucumbido ante la televisión.

Hoy, en los círculos periodísticos de materiales impresos, nos preguntamos acerca de la manera en que la Internet entregará el acta de defunción a las rotativas. No obstante, la experiencia dicta que existe una suerte de metabolismo mediático que termina por adaptar y asignarle un papel, un espacio y una audiencia a cada uno de los soportes y formas de comunicación, muchas veces definido por el encuentro del modelo de negocio que les permite sobrevivir.

Recordemos que los medios innovadores, en cuestión de lenguaje y tecnología, suelen nacer imitando los códigos del medio que, supuestamente, llegan a remplazar. Por ejemplo, las primeras historias cinematográficas fueron una calca de la narrativa teatral; y no es una casualidad que la fotografía haya nacido precisamente en el momento en que los cánones artísticos vieron en la imitación más fiel de la realidad la máxima expresión de talento y pericia del artista. No hay una regla para saber cuándo y cómo finalmente se consolida su propio estilo de comunicación, formatos y código, pero la experiencia del cine, la radio y televisión dicta que, tarde o temprano, termina por suceder.

Tomando estas consideraciones, cabe preguntarse si en el caso de la Web y los medios impresos la historia será diferente. Lo que hasta la fecha hemos visto es que el instinto de supervivencia llevó a directores de diarios, editores y periodistas a querer trasladar el contenido de los periódicos impresos a un formato digital bajo la lógica –y la esperanza– de que lo único que había cambiado era el soporte, del papel a la pantalla, pero que la esencia informativa podría seguir con sus dinámicas tradicionales, incluyendo el soporte publicitario tradicional.

Tuvieron que pasar unos cuantos lustros para darnos cuenta de que la disposición de una página de papel y la de una pantalla digital tienen poco que ver entre ellas. Esto, sin considerar todavía los lenguajes multimedia, la hipervinculación y otras herramientas que rápidamente han pasado a formar parte de la realidad de la información haciendo de la Internet, más que una consulta o una lectura, una experiencia integral.

Esta consideración orilla a editores, periodistas y diseñadores a explorar, diseñar y construir los nuevos lenguajes y protocolos del medio. Aunado a ello, y de

forma mucho más contundente, debemos considerar el nacimiento de las redes sociales que de forma acelerada “metabolizaron” el formato de los blogs o bitácoras, que gozaron de un breve reinado en el cambiante mundo de la Internet y que han consolidado una audiencia productora y distribuidora de contenidos que rebasa la esfera del profesional de la comunicación y genera nuevas formas informativas y de entretenimiento. Dentro de esta vorágine, una pregunta ha sido formulada y replanteada una y otra vez: ¿cuál es el papel de los periodistas en esta nueva realidad mediática?

En su artículo “Los valores del periodismo en la convergencia digital: *civic journalism* y quinto poder”, Nuria Almirón (2006) cita a Burguet, quien afirma que “no puede haber ética sin competencia –ni competencia sin ética en la práctica periodística honesta, pues tan peligroso es un manipulador competente como un honesto incompetente” (parra. 11). Con estas palabras se resumen dos ejes fundamentales sobre los cuales los periodistas de este milenio nos compete reflexionar y actuar en consecuencia para adaptar nuestro quehacer a las nuevas tecnologías de comunicación e información .

Por un lado, las cuestiones éticas en las que será erigido el fundamento de nuestra actividad: la credibilidad, y sobre las cuáles abundaremos más adelante. Por el otro lado, considerar que el desarrollo e innovación en las tecnologías informativas no sólo son una oportunidad única para revalorar el lugar del periodismo dentro de la sociedad, sino que nos llevan a reflexionar nuestro papel ante la posibilidad de ser desplazados por otras formas de ejercicio de la comunicación, como la práctica del llamado periodismo ciudadano y la producción-distribución de contenidos en las redes sociales por el ciudadano de a pie.

Sin duda, el ejercicio profesional del periodista contemporáneo deberá, hoy más que nunca, apelar a sus valores fundamentales para sobrevivir y permanecer como una actividad que contribuya a las dinámicas de la sociedad. Es decir, a esa exhaustiva búsqueda de la verdad a la que se refieren los principios del periodismo que cita la misma Almirón (2006, parra. 6), para garantizar su existencia por medio de la legítima necesidad de su labor social, y que son los siguientes:

- Buscar la verdad.
- Mantener la lealtad, ante todo, con los ciudadanos.
- Mantener una disciplina de verificación.

- Mantener la independencia sobre todo de aquello sobre lo que se informa.
- Ejercer un control independiente del poder.
- Constituirse en foro público de la crítica y el comentario.
- Esforzarse por ofrecer información sugerente y relevante.
- Esforzarse por ofrecer información exhaustiva y proporcionada.
- Respetar la conciencia individual del profesional del periodismo.

Todo lo anterior sin dejar de considerar que la competencia se refiere no únicamente a la fundamental pericia tecnológica, sino que también nos habla de la capacidad de crear nuevos códigos y conceptos informativos, además de participar en la innovación de las formas de financiamientos y comercialización que garanticen el sustento del medio sin sacrificar la independencia del trabajo periodístico.

Si es la convergencia tecnológica la que ha generado la plataforma multimedia, hipertextual e interactiva, debemos ser los periodistas y profesionales de la comunicación quienes establezcamos las pautas de códigos renovados de trabajo, definamos y comprendamos a las audiencias emergentes, clarifiquemos tendencias, identifiquemos oportunidades y construyamos el medio a partir de sus características, y de nuestra propia experiencia.

Más allá de la definición técnica de la Internet mencionada al principio, Manuel Castells (2001) lo describe como “un medio de interacción y organización social que está revolucionando la comunicación por su capacidad de cortocircuitar los grandes medios masivos”. El investigador señala que por primera vez existe una capacidad de comunicación masiva no mediatizada por los medios de comunicación de masas: “Ahí se plantea el problema de la credibilidad” (p.1), dice.

Sobre este fundamento, el profesional de la comunicación debe adaptar su quehacer a las nuevas formas de generación y producción colaborativa que construye el núcleo de las transformaciones que vive el sistema mediático. Como afirma Roberto Igarza (2008): “Existe un periodismo-ciudadano, un neoperiodismo, que se sitúa en las fronteras de los medios y que actúa diversificando las fuentes de información y, a la vez, completando los medios de comunicación institucionalizados” (p. 26).

La conquista de las audiencias/productoras/distribuidoras es el reto del periodista del siglo XXI, y la principal labor parece ser la capacidad de adaptar aquello que Gabriel García Márquez llamaba “la bendita manía de contar historias”, o como afirma la periodista Hilda García (2011): “Nuestro trabajo es contar historias. Y aunque todos cuentan historias en una novela, un cuento, un chiste o hasta un chisme, el periodista debe contarlas con objetividad, balance, proximidad y relevancia. Si el periodista es multimedia, deberá mantener las mismas reglas pero integradas en texto, audio, imagen y gráficos. Toda historia debe tener: un personaje, su contexto y, sobre todo, el conflicto en el que vive” (p. 17).

2.2. ¿Una nueva ética?

En la vorágine de nuevas dinámicas y conceptos que las tecnologías de comunicación e información traen consigo, es indispensable preguntarse sobre el diferenciador y el valor agregado que los comunicadores profesionales pueden tener sobre una audiencia que ha dejado atrás su pasividad y que ha sido dotada de las herramientas para formar parte de la generación y distribución de contenidos. Así lo afirma Josep María Casasús (2000): “En la era digital la ética es la única razón de ser del periodismo. Lo único que puede identificar a los periodistas con respecto a otros informantes que actúan en la red es el compromiso ético solidario y progresista con la realidad, y con la voluntad de obtener la descripción más fiel posible de la verdad por la vía del más amplio consenso de percepciones” (p. 1).

Reflexionar en torno a los retos del quehacer periodístico requiere una óptica más amplia a partir de lo que el trabajo por sí mismo significa para el ser humano. Según Bonete (1995): “El ser humano se define desde su responsabilidad. El qué debo hacer presupone la necesidad de hacer un algo que debe ser hecho, lo que implica que el “qué” del “hacer” –en cuanto debido– sea asunto primordialmente de responsabilidad” (p.24).

Por su parte, Howard Gardner (2008), en su libro *Las cinco mentes del futuro*, se pregunta: “¿En qué mundo nos gustaría vivir si no conociéramos previamente el estatus social ni los recursos que vamos a tener?”. Para este investigador el “qué debo hacer” presupone la realización de un trabajo para contribuir a la colectividad. Y afirma: “A título personal, aunque confío en que no sólo sea personal, me gustaría vivir en un

mundo caracterizado por el trabajo bien hecho, por el trabajo excelente, ético y atractivo” (p. 179).

La pregunta es cómo podemos los periodistas del siglo XXI desarrollar un trabajo “excelente, ético y atractivo” ante el panorama cambiante de las nuevas tecnologías de comunicación. Según Gardner (2008), tres facetas definen el trabajo de un profesional: su calidad de excelencia al ser disciplinado, su responsabilidad al tomar en cuenta las consecuencias para la comunidad en la que se desarrolla, y su capacidad de hacernos sentir y proporcionarnos sustento aun en condiciones desafiantes al ser interesante y valioso.

En la realidad de las comunicaciones digitales el periodista enfrenta un panorama de acción que debe ser definido más como un espacio social que como un mundo virtual o un espacio geográfico. En la conferencia *Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afecta*, el Dr. James Fowler (2012) se refiere a cómo el entramado social es un constante fluir orgánico de información y de influencia en los comportamientos y las ideas de los seres humanos: “Somos influidos e influimos por personas invisibles” (p. 15), señala.

El poder de influencia que Fowler ha demostrado en ámbitos negativos como el contagio de la obesidad, el hábito de fumar e ingerir bebidas alcohólicas, y en ámbitos positivos como el contagio de emociones, de nivel socioeconómico, y hasta en la misma percepción del estado de felicidad con el que se encara la vida, cobra una relevancia doble cuando nos referimos al papel del comunicador y del periodista cuyo trabajo se define como “el acto de socializar rápida y efectivamente la información” (Dallal, 1989, p. 21). Tenemos, entonces, que el deber ser del periodista se concentra en detectar aquella información “auténtica” que por necesidad imponen las circunstancias históricas y sociales para transmitir las por razones vocacionales, técnicas e históricas.

Pero es fundamental colocar en el centro de nuestro análisis el hecho de que esa información que envía el periodista o el comunicador es susceptible de prender en la conciencia colectiva, de transformar, mover, inquietar y llevar a la acción a los miembros de una comunidad. Destaco como ejemplo el video que crearon los estudiantes de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México a raíz de las protestas contra el entonces candidato a la presidencia de México, Enrique Peña Nieto, en mayo de 2012, quien en su visita de campaña a este centro de estudios defendió su

decisión de reprimir el movimiento social de Atenco como gobernador del Estado de México y encendió los ánimos de la audiencia que le recriminó su decisión. Al día siguiente, y ante las acusaciones de que se trataba de provocadores filtrados entre los estudiantes, éstos decidieron grabar el video y dar la cara públicamente.

El material visual, además de haber sido difundido a través de las redes sociales, y en el cual se hacía un reclamo a la transparencia y veracidad mediática en la cobertura de las elecciones, tiene una característica muy importante que, desde mi punto de vista, fue lo que “prendió” en la conciencia colectiva. Me refiero a un mismo discurso expresado a través de distintas voces y presencias ante la cámara, lo que subraya, de forma subyacente, el sentido colectivo de la exigencia.

El video pone de manifiesto, al igual que lo hizo el debate presidencial planeado por la organización #yosoy132 surgida a raíz del mismo conflicto, una gran inteligencia colectiva expresando una convicción. Una suerte de conciencia demócrata que finalmente encuentra un medio de expresión sin el control de los grandes corporativos informativos. Una exigencia producto de una red ideológica conectada a través de la tecnología. Nuevamente, nos enfrentamos al problema de la ética en el uso de esta información y al de una autorregulación. Porque si bien en el caso del movimiento #132 parece justificarse, en otros usos de la comunicación vía digital, como han sido los intercambios de información de los narcotraficantes a través de asesinatos o las ejecuciones llevadas a cabo en video por El Estado Islámico, nos enfrentamos a un ejercicio de comunicación fuera de toda norma, ética y humanismo que merecería un análisis aparte.

En el Consultorio ético de la FNPI, el autor dice: “No es la tecnología la que crea problemas éticos, son los usuarios de la tecnología quienes los crean. (...) En el caso de la tecnología de las comunicaciones, esta ha de servir para intensificar y hacer más efectiva la relación entre las personas, pero hay un problema ético cuando esto no es así y en vez de comunicar, el medio incomunica” (Restrepo, 2013, parra. 1).

Es decir, no basta la implementación técnica de un medio de comunicación para democratizar la información. En la era digital, vemos este fenómeno con la brecha que comienza a crearse y a ampliarse dramáticamente entre lo que podríamos llamar los “info-ricos” e “info-pobres”, una nueva distinción de sociedad inequitativa. Es decir, las diferencias reales de acceso a los bienes informativos. De tal forma que en 2011, la

Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el acceso a la Internet como un derecho humano: “La única y cambiante naturaleza de la Internet no sólo permite a los individuos ejercer su derecho de opinión y expresión, sino que también forma parte de sus derechos humanos y promueve el progreso de la sociedad en su conjunto”, señaló el relator especial de la ONU, Fran La Rue, durante la declaratoria.

Restrepo (2014) señala que la Internet no solamente permite el acercamiento a cada vez más personas, lo que amplía el horizonte de descubrimiento del otro, sino que abre oportunidades para compartir conocimientos y sentimientos, y crea la coyuntura propicia para hacer reales las posibilidades de los seres humanos para el crecimiento personal.

Sin duda, cada uno de estos puntos es susceptible de generar un debate en cuyo centro se puede colocar al periodista o al comunicador por su vocación informativa y por considerarse que debe seguir siendo pieza clave en el devenir informativo. Pensemos que desde su trinchera, ya sea en la redacción, en la sala de edición televisiva, la cabina de radio o, cada vez más frecuente, desde el monitor de la computadora o el teléfono inteligente para publicar en línea o en redes, su trabajo está obligado a cubrir esa necesidad de información.

Existen varios códigos deontológicos que abordan el tema. Uno de ellos ha sido definido con el acrónimo PAPA (Barroso, 2014), que incluye: intimidad *–privacy–*, exactitud *–accuracy–*, propiedad intelectual *–property–* y accesibilidad *–accessibility–*. Donde la intimidad se refiere a la confidencialidad; la exactitud, a la puntualidad y la fidelidad en la transmisión de los datos, y la propiedad intelectual instruye a los informáticos para respetar la propiedad de los otros y dar referencias apropiadas.

Corresponde a los periodistas del siglo XXI reflexionar y crear los códigos y documentos necesarios para la mejor práctica de nuestro trabajo. No solo encaramos el reto tecnológico, sino que debemos fomentar y establecer las bases para una práctica autónoma, sustentable, independiente, eficaz y veraz. Considero que las reflexiones y citas vertidas en este segmento han servido como cimientos conceptuales para el proyecto de intervención.

El trabajo del periodista no puede continuar exclusivamente sobre la base reactiva del día a día, es necesario complementarlo con la formación y el bagaje académico y con el apoyo de las instancias responsables de la transparencia y los

derechos en el ejercicio informativo que permitan diseñar estrategias e implementar tácticas para profesionalizar una actividad cuyo ejercicio se define por el cambio constante.

Debemos encarar el reto de replanear y revisar los valores de la profesión; la adaptación de sus competencias y habilidades al uso de las tecnologías, y la indispensable búsqueda de su contribución en la construcción de otros formatos innovadores de comunicación. Como bien señaló Gabriel García Márquez: “En la carrera en que andan los periodistas debe haber un minuto de silencio para reflexionar sobre la enorme responsabilidad que tienen” (Abello, 2014, parra.1).

Capítulo 3: Nuevas audiencias

3.1 Nueva generación de consumidores-productores

En los varios años que llevo de ejercicio profesional como periodista, he visto desfilar distintas técnicas y procedimientos para intentar definir las preferencias de las audiencias. En el sistema económico actual, la audiencia es el verdadero bien comercializable de los medios de comunicación. Por lo tanto, su conocimiento y definición resulta fundamental para el sustento económico de la producción de información y entretenimiento.

En el caso de la revista Quo y de Quo.mx, el tema de la audiencia ha sido fundamental. Al tratarse de una marca cuya información llega a diversos perfiles socioeconómicos y psicográficos, se convierte en un reto para poder definirla con precisión. En la búsqueda de esta definición, me ha tocado participar o atestiguar diversos estudios que van desde los tradicionales *focus group* o las encuestas de consumidores en puntos de venta, hasta diseños sofisticados de neuromarketing que buscan interpretar las percepciones y preferencias inconscientes de los lectores através de imágenes neurocientíficas y cuestionarios psicológicos.

Con la nueva era de tecnologías digitales el reto se vuelve aún mayor, pues las nuevas aplicaciones y formas de comportamientos, aunadas al perfil psicográfico de la generación denominada *Millennial*, han encriptado los intereses fundamentales de los consumidores de información. En las mesas de negocio de los medios de comunicación actuales se discute sobre los nuevos temas, las preferencias, las necesidades, etc., de los jóvenes que hoy utilizan la tecnología con una facilidad admirable y que se apartan, por naturaleza, del rol pasivo que hasta la fecha y durante todo el siglo XX se le había atribuido a la audiencia.

Los nuevos consumidores están definiendo sus formas de consumo y eso implica la transformación radical de toda la industria de la comunicación y el entretenimiento. La experiencia de la revista Quo y de Quo.mx ha sido importante, ya que hemos podido observar cómo esta transición generacional muestra sus preferencias a través de distintos medios. Como se verá más adelante, el proyecto de intervención de Quo.mx dejó ver que no nos estábamos enfocando a la misma audiencia que leía la revista. Con el nuevo medio digital nació una nueva masa de seguidores que piden otros formatos y otro tipo de información.

Inició esta reflexión a través del concepto que tradicionalmente considera a la audiencia como la masa total de público que puede hallarse expuesta a un medio masivo de comunicación cualquiera (radio, cine, prensa, etc.) y que por ello puede recibir los mensajes que éste transmite. No obstante, la era de la Internet ha terminado de forma tajante con esta unilateralidad y verticalidad en la transmisión de los contenidos. En muy poco tiempo hemos visto derrumbarse el modelo tradicional de emisor-mensajereceptor de la comunicación de masas.

La revolución tecnológica que significa la Web no sólo ha transformado la semiótica y la estructura narrativa de los mensajes, sino que altera de forma determinante el comportamiento de una audiencia que se integra con herramientas cada vez más sofisticadas a la dinámica de producción, distribución y almacenamiento de los contenidos.

Vemos cómo nace, así, una nueva relación entre el medio y la audiencia. La Internet se convierte en un pulso en “tiempo real” del sentir de la comunidad, al tiempo que sus dinámicas comunicativas expresan intereses, valores y procesos sociales; establecen tendencias de pensamiento y modifican comportamientos. Dice Manuel Castells (2001): “¿Cuál es, pues, la especificidad de la Internet, si es la sociedad misma? La especificidad es que constituye la base material y tecnológica de la sociedad red, es la infraestructura tecnológica y el medio organizativo que permite el desarrollo de una serie de nuevas formas de relación social que no tienen su origen en la Internet, que son fruto de una serie de cambios históricos pero que no podrían desarrollarse sin la Internet” (p. 18).

De esta forma vemos crecer con celeridad a una nueva generación nacida entre los años 1985 y 2000 que ya se considera “nativa” de la Internet. Es decir, que no han conocido el mundo sin la presencia de esta tecnología, y son ellos quienes comienzan a escribir las nuevas reglas del juego de la comunicación. Caracterizadas éstas por su diversidad y capacidad de interacción con los dispositivos digitales. Estas audiencias no han tardado en establecer lo que Lisa Gitelman llama el protocolo de los medios de comunicación (Almirón, 2006).

Dicho concepto asume que un medio no sólo es la tecnología que lo posibilita, sino los modismos culturales y los comportamientos que propicia su uso. El medio crea y se adapta a un tipo de comportamiento cultural. Por ejemplo, no es lo mismo el uso

cultural de la televisión en los Estados Unidos que en México; incluso, entre diferentes sectores económicos podemos ver formas distintas de utilización y codificación cultural de un mismo medio. Ya lo decía Marshall McLuhan, investigador y fundador de los estudios sobre medios: Damos forma a nuestras herramientas, y a partir de ese momento ellas nos dan forma a nosotros.

3.2 Una nueva forma de comportamiento

Un reciente estudio realizado por la compañía de medios Time Inc., denominado *A Biometric Day in The Life of the Consumer* (2013), analizó y comparó el comportamiento de los nacidos anteriormente a la era digital o migrantes y aquellos que se consideran nativos. La investigación estudió tres factores fundamentales: cómo invierten el tiempo interactuando con las nuevas tecnologías, qué es lo que capta su atención y, probablemente la más reveladora y sorprendente, qué contenidos les emociona. Esta última medición se hizo a través de instrumentos biométricos que revelaban el estado emocional de la persona expuesta a diferentes contenidos por medio de diodos y otros aparatos de medición.

En un mundo donde se asume que la interacción con la tecnología está moldeando y transformando cada vez más las identidades y las experiencias emocionales, algunos resultados fueron esclarecedores: como el hecho de que el 88% de los nativos dijo tener a la mano su tecnología durante todo el día y el 40% afirmó que se levanta a media noche para interactuar con su *smartphone*. Otro dato interesante señala que el 54% de los nativos dijo que prefería mensajear con la gente antes que hablar con ellos. Para los emigrantes esta afirmación solo era cierta en un 28% de los casos.

Más conclusiones arrojadas por el mismo estudio señalan que los nativos pasan hasta 10 horas más a la semana conectados que los emigrantes, y durante ellas fluyen a través de diversos sitios puesto que, comparado con los emigrantes, se aburren y distraen mucho más fácilmente en un solo espacio. Al grado que, afirma la investigación, prácticamente nada merece el total de su atención. Los emigrantes, se resume en el documento, son intuitivos lineales. Esto es, hacen una lectura de principio, mitad y final, y presentan mucho más lealtad y atención a los sitios de su interés.

Estos datos muestran no sólo formas de comportarse, sino que dan la pauta a una visión de la manera en que se configurará la sociedad en los próximos años. Un artículo publicado el 21 de abril de 2012 en el *New York Times*, titulado “The Flight

from Conversation” (Turkle, 2012), recogía el testimonio de algunos estudiantes estadounidenses que consideraban una nueva habilidad el poder enviar mensajes vía celular, mientras mantenían la mirada fija en su interlocutor. Una cita de un chico de 16 años resumía una aspiración de la nueva generación: “Algún día... Algún día –pero ciertamente no ahora– me gustaría aprender cómo tener una conversación”.

Correlacionados a las nuevas formas de interacción mediática vemos nacer nuevos lenguajes y estructuras semánticas. Las historias son seguidas a través de una narración transmediática que sucede simultáneamente en distintos medios, lenguajes y dispositivos. Una sola historia es conocida segmentadamente a través de diversas fuentes y puede leerse, verse o escucharse en videos, fotografías, comentarios en redes sociales, o hasta ironizarse en un meme.¹ Sobre esta trama narrativa el internauta es capaz de interactuar, producir, emocionarse y, sobre todo, compartir con sus redes sociales.

Las nuevas tecnologías transforman la experiencia que recibimos de los medios y crea comportamientos nuevos. El público del siglo XXI da nuevos significados, interpreta, produce, distribuye los discursos propios con los recibidos. Si se me permite parafrasear a McLuhan, quien señaló que “el medio es el mensaje”, quizá en la era digital hemos superado ese paradigma debido a las nuevas dinámicas de comunicación y podemos afirmar que “el público es el mensaje”, puesto que determina la forma y fondo del mismo.

3.3 La mente Google y otros efectos

Otro asunto importante tiene que ver con las consecuencias que los nuevos medios tendrán en la generaciones actuales. Algunos investigadores se han preguntado qué efectos tendrán estas dinámicas en las mentes de las nuevas generaciones. Aunque hablar de una reconfiguración de nuestro cerebro a través del uso de la Internet puede sonar demasiado drástico, el neurólogo Gary Small ha hecho experimentos que pretenden evidenciar la sensibilidad de nuestro órgano fundamental a la nueva realidad. En un estudio que llevó a cabo, titulado *Tu cerebro en Google* (2008), el científico

¹ Según Luis Castro en su artículo “¿Qué es meme?”, publicado en el sitio *about.com*. *Internet básico*, un meme “es un término utilizado en el mundo de Internet para describir una idea o un símbolo que se transmite de forma explosiva a través de los medios de Internet (email, red social, blog, noticias, entre otros servicios). *Meme* viene de la palabra griega ‘mimema’, que significa ‘algo imitado’ y representa una forma de propagación cultural, un medio para que la gente transmita memorias sociales e ideas culturales entre sí.

demonstró que cinco horas de exposición a la navegación en la Web bastaban para alterar notablemente el cableado del cerebro.

No obstante, el investigador ha señalado que estos efectos pueden ser positivos y dependen del tipo de exposición. Mientras que en personas de 55 años era evidente una estimulación a favor del sistema nervioso, en otras que solían pasar hasta 10 horas diarias frente a la computadora se veían reducidas las aptitudes para el contacto personal, como “mantener una conversación cara a cara”.

“Técnicamente –afirma el científico– la sobreexposición a los estímulos constantes de la Internet afecta a la mayoría de los circuitos corticales y a la capa externa del área gris del cerebro, lo que incluye los lóbulos frontal, parietal y temporal. El resultado de esto es que se produce un reforzamiento de los circuitos cerebrales que controlan las habilidades tecnológicas. Pero los circuitos relacionados con las habilidades sociales son dejados de lado” (Small, 2009, p. 125).

Los nativos de la Internet a los que ya nos hemos referido anteriormente se presentan como la audiencia por excelencia de los medios digitales. Son, por ende, un fenómeno de estudio para la academia, pero también para las grandes marcas y empresas que buscan alcanzarlos como objetivos de mercado. Tendencia que obedece a la gran oportunidad comercial que representan.

Según el estudio *Reaching Millennials* (2013), patrocinado por la empresa Inmobi y presentado en febrero 2013, no solamente se trata de la generación viva más numerosa de la actualidad con 1.8 millardos de integrantes globalmente (lo que representa el 75% de la fuerza laboral para el año 2025), sino que además desplazará, para el 2018, a la generación de los *boomers* en capacidad adquisitiva. Es decir, conquistarlos ahora garantizará el futuro de las empresas y productores de bienes y servicios.

En el estudio *Señas de identidad del “nativo digital”*. *Una aproximación teórica para conocer las claves de su unicidad*, sus autores señalan que: “Desde hace algunos años estamos asistiendo a un progresivo cambio en las formas y en los procesos educativos y comunicativos. Todo lo que hoy en día lleva la denominación de digital es sinónimo de modernidad y de progreso. Facilidad, flexibilidad, rapidez, globalizador, democrático, etc., una serie de calificativos que apoyan y definen esta idea. (...) Este mundo de lo digital lleva implícito un mundo paralelo analógico que aún permanece, un

mundo del que el ser humano no puede renunciar, ya que es inequívocamente parte intrínseca de su propia naturaleza. Existen aún competencias que no deben eclipsarse ya que con ellas desaparecería parte del concepto ‘humano’. En esta dualidad terminológica y vivencial se encuentran las últimas generaciones nacidas bajo este prisma de ‘lo digital’. Y en este sentido, cabe preguntarse cuánto de digital y cuánto de analógico poseen. Qué competencias nuevas están adquiriendo y cuáles están siendo olvidadas” (García, 2011. P. 111).

En la misma investigación (García, 2011, p. 111), un cuadro sinóptico resume la definición de Jeroen Boschma, donde hace un comparativo de las características de las últimas generaciones que han emergido en los países occidentales desarrollados y que reproduzco a continuación:

Características históricas de las últimas tres generaciones

Generación	Características
Babyboom (1945-1955)	<p>Nacidos tras la Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Juventud de cambios políticos, sociales y culturales y de conflictos bélicos.</p> <p>Son de carácter idealista, apasionado y, a veces, contestatario.</p> <p>En su niñez jugaban en la calle a las canicas, a la goma de saltar, a las cartas o leían tebeos.</p>
Generación X (1960-1985)	<p>Crecieron con los inicios de la TV y la música a ritmo de Rock'n'Roll: Elvis, los Beatles o los Rolling Stones. Los escuchaban en discos de vinilo y casetes.</p> <p>Generación marcada por las drogas, desencantos ideológicos, el fin de la guerra fría. Ahora son los padres de la Generación Einstein, después de una juventud en la que se han dedicado a sí mismos.</p>
Generación Einstein o Millennial (1988-hasta la actualidad)	<p>Han nacido en una época de desarrollo y bienestar con grandes avances tecnológicos como la Internet y la telefonía móvil. Les encanta la música, pero prefieren descargar canciones de la Internet y escucharlas en su MP3 o en su iPod. Preocupados por temas sociales como las políticas de inmigración y por temas medioambientales como el efecto invernadero.</p>

Tabla 1: En este cuadro se muestran de forma general cómo se han transformado los intereses y el comportamiento de las generaciones en las últimas décadas.

Esta aproximación histórica permite concretar algunas de las características de una audiencia que, si bien no es del todo extrapolable por la diversidad socioeconómica y los altos contrastes sociales existentes a economías emergentes como México, sí se puede afirmar que existe una clara tendencia a conformar una masa crítica de consumidores con ese perfil. Dice Gabriel Richaud, director de IAB México al referirse al mercado de consumidores mexicanos: “Vamos todos para el mismo sitio, aunque algunos vamos más lento” (Richaud, 2014).

En efecto, dentro del selecto grupo de economías que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México se ubica en penúltimo lugar con un porcentaje de hogares con acceso a la Internet de 30.7%, sólo por encima de Chile. El promedio de conectividad acorde al organismo es de 71.6%.

En nuestra realidad nacional, ha crecido la audiencia de la Internet en 13% en tan solo un año, y los mexicanos pasan un tiempo promedio en la red de cinco horas 36 minutos. Tiempo en el cual cinco de cada 10 se conectan a la Web a través de un *smartphone*. Al momento de escribir este informe, el sitio la Internet Live Stats (2014) señala que en México contamos con 50,923,060 usuarios de la Internet de un total de población de 123,799,215, lo que resulta en una penetración del 41.13% de la población y un crecimiento de 7% con referencia a la del año pasado. Estos números ubican a México en décimo primer lugar en número de usuarios. Si lo comparamos con el resto de América Latina ocuparíamos el segundo puesto tan sólo después de Brasil que ocupa el quinto puesto a nivel mundial.

En relación con el comportamiento de los usuarios mexicanos, un estudio de IAB México (2014) hizo los siguientes hallazgos ante la pregunta de qué hacen los adolescentes en la Internet. Según esta información, la gran mayoría se conecta principalmente para acceder a las redes sociales. El 98% tiene cuenta de Facebook, el 69% está presente en Twitter y al 45% le encanta subir videos a YouTube. También se conectan para ver videos y descargar música, juegos o aplicaciones. El chat a través de *Whats app* está de moda entre los adolescentes y el correo electrónico les parece arcaico y está a punto de desaparecer de sus dinámicas de comunicación.

Todas las anteriores, características de una generación que construye y habita lo que Fleming (2001) llama la *ciberesfera* y que define como un espacio íntimo de los

jóvenes conformado por anillos concéntricos según la intimidad y la confianza. En el mismo sentido se expresa Don Tapscott, en su libro *La era digital* (2009), quien es muy claro al enumerar las características de esta nueva generación y que son indudables puntos de partida a la hora de diseñar estrategias para contactar o comunicar con esta nueva generación de la era digital:

- *Entretenimiento*: desean entretenimiento y juego en su trabajo, educación y vida social. Su experiencia con los videojuegos les ha enseñado que hay más de una manera de obtener una meta.
 - *Innovación*: así como buscan los modelos más nuevos de dispositivos portátiles porque son capaces de hacer muchas más cosas, indagan también nuevas maneras de colaborar, entretenerse, aprender y trabajar.
 - *Velocidad*: necesitan velocidad, no sólo en los videojuegos; la comunicación global en tiempo real por medio de salas de chat se asume también entre amigos, colegas y superiores. Esperan que sus mensajes instantáneos reciban respuestas instantáneas.
 - *Colaboración*: representan la generación de la colaboración y la relación entre las personas. Participan en FB, utilizan juegos multiusuario, se envían constantemente mensajes de texto, comparten archivos para la escuela, el trabajo o por diversión. Por medio de la red discuten marcas, compañías, productos y servicios.
 - *Integridad*: se preocupan por la integridad y los valores y exigen o buscan sitios en los que encuentren coincidencia. El acceso a la información les permite verificar o desenmascarar falsas informaciones, así como conocer los valores que dirigen el interés de los otros
 - *Escrutinio*: dudan de la información que reciben y usan herramientas digitales para corroborar su veracidad. Tienen conciencia del mundo que les rodea y les es natural tener acceso a la mayor cantidad de información posible: “La generación Net sabe ser escéptica siempre que esté en línea”.
- Personalización*: tienen la posibilidad y el deseo de personalizar o hacer suyos los espacios que habitan. Quieren personalizar el escritorio de la computadora, su sitio web, su celular, etcétera.
- *Libertad*: desean libertad en todo lo que hacen. Desde libertad de elección hasta libertad de expresión. Esta generación espera poder tomar las

decisiones importantes de su vida. Aman como ninguna otra generación la libertad y usan la tecnología para evadir las restricciones a las que las generaciones previas se han visto sometidas.

Capítulo 4. El nuevo mercadeo

4.1 Nuevas formas de financiamiento

El ritmo vertiginoso de la evolución tecnológica ha sido el principal propiciador de la transformación de las industrias que encaran un sin fin de posibilidades para la innovación y se ven obligadas a reenfocar estrategias, concentrar esfuerzos y presupuestos para la investigación y el desarrollo. De la mano de esta situación, se abren espacios para que ingresen nuevos jugadores que abonan el terreno para nuevas alianzas y sinergias antes impensables.

Las nuevas reglas del juego han tenido un impacto directo en los hábitos del consumidor. En este panorama, la industria periodística, informativa y de entretenimiento es protagonista y orilla a nuevos enfoques mercadológicos y de negocio. Las características mencionadas por Tapscott anteriormente pueden llegar a parecer ambiguas y hasta arbitrarias, pero se presentan como una referencia obligada para quienes buscan conocer y entender mejor el comportamiento de las audiencias del siglo XXI, en especial, a aquellos responsables de comercializar la atención de dichas audiencias para financiar la producción de contenidos.

En este terreno se involucran prácticamente todas las áreas que competen a un medio de comunicación actual, desde el planteamiento y diseño de los contenidos, hasta los estrategias de mercado responsables del diseño y ofrecimiento de productos publicitarios y espacios comercializables que hasta la fecha funcionaban más o menos de la siguiente manera: el bien comercializable por excelencia era considerado la audiencia “cautiva”, es decir, aquel público que sin muchas opciones se veía orillado a una exposición insoslayable.

Los mercadólogos y agentes comerciales solían clasificar a esta masa de público a partir de niveles socioeconómicos y perfiles psicográficos a los que, se suponía, se dirigía y entregaba el mensaje, para posteriormente ofrecerla a anunciantes interesados en validar sus marcas, posicionar y conocer sus productos en ese perfil de consumidores. Este proceso garantizaba el financiamiento de la producción de contenidos y su transmisión a través del canal Medio-Contenidos-Anunciantes-Audiencia.

Pero las dinámicas publicitarias se han transformado. Por un lado, hay que considerar el hecho de que ahora la audiencia y su comportamiento son perfectamente medibles a través de las herramientas que ofrece la Web. Hoy, las visitas a los sitios y los usuarios únicos dejan una detallada huella digital que es fácilmente rastreable y que evidencia el tiempo de permanencia en una página, la ruta, los intereses particulares, etc. Existe una radiografía escalofriante del comportamiento de cada uno de los internautas y de nuestras preferencias, datos personales y hasta forma de recorrer visualmente el monitor. Más adelante, en el reporte de intervención sobre el sitio Quo.mx, presentaré algunos estudios que nos han permitido planear y redirigir el contenido de acuerdo con las preferencias temáticas de los internautas, así como los horarios en que prefieren interactuar o consumir la información del sitio en cuestión.

Por el otro lado, la evolución de estos formatos ha llevado a diferentes formas que incluyen el sonido, la interactividad, el video y los videojuegos y que van desde el ya superado *banner* publicitario –una traslación literal de la publicidad convencional– al *Adsense*, uno de los productos de la red de publicidad en línea de Google que permite a los editores obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada, así como otros formatos como los *pop-ups* (publicidad que se presenta en una nueva ventana), *interstitial* (publicidad que aparece entre el contenido y dos páginas web), *supertitial* (publicidad animada que aparece hasta arriba de las páginas web) o *shoskeles* (Transparencias animadas en *flash* que se superponen a la página web) (Navarro, 2006), el manejo de bases de datos masivos (*big data*) para determinar y segmentar con una precisión espeluznante los intereses y comportamientos del público, hasta los nuevos formatos en boga como los llamados *risingstar* donde se busca conectar a la audiencia con la experiencia de marca en el mismo espacio, en el cual se despliegan los contenidos del sitio. Algo muy interesante de este último formato es que se trata de una plataforma cuya publicidad llega a desarrollos tan importantes de contenido y entretenimiento que se vuelve un competidor muy poderoso, y quizá hasta desleal, de los contenidos originales del sitio.

Todas estas características responden a la perfección al señalamiento de Carlos Navarro Gutiérrez (2006, p. 267), quien en su libro *Creatividad publicitaria eficaz* señala: “La Internet es el medio donde los habitantes de este planeta dotados de acceso al mismo dialogan con las marcas como lo pueden hacer con sus amigos y conocidos

(...) ya no basta sentirse aludido por los anuncios para que estos calen el deseo; es necesario que nos sintamos llamados uno por uno, de forma personal, por nuestro nombre y apellidos. No nos conformamos con que la marca nos hable; pedimos poder hablar nosotros con ella cuando queramos”.

El nuevo rol de las audiencias y los modelos innovadores de financiamiento obligan al replanteamiento de todo el aparato económico que sostenía la generación y distribución de contenidos hasta ahora. Al respecto, Núria Almirón (2006) afirma que “cuando la información era poca y el tiempo abundante la producción de contenidos resultaba costosa y, por lo tanto, quedaba en manos de unas cuantas empresas editoriales. Pero esa relación se ha invertido y ahora la información es abundante y el tiempo escaso y el costo de la herramienta nulo. El recurso que hace la diferencia es el tiempo y está bajo el control de la audiencia” (p. 8).

Indudablemente estamos ante un cambio de paradigma que puede ser comparado con lo sucedido durante la Revolución Industrial que transformó irreversiblemente el estilo de vida y la cultura a partir del siglo XIX. La conectividad omnipresente y el avance digital cambiarán, asimismo, a la sociedad actual. Hablamos de una nueva era en la cual, como señaló en una conferencia el premio Nobel, Dr. Mario Molina, “cada uno de los jóvenes lleva en su bolsillo más capacidad de procesamiento de la información que la utilizada en toda la misión del Apolo XI que llegó a la Luna en 1968” (Molina, 2012).

Esta nueva masa de productores-consumidores, conocidos como *prosumers*, ha dejado de lado la verticalidad comunicativa y ha creado nuevas dinámicas de consumo de bienes y servicios que funcionan como el tradicional “de boca en boca”, pero fortalecido por el poder masificador de la herramienta digital que puede hacer de la comunicación entre amigos una experiencia global. Como afirma uno de los personajes de la serie *House of Cards* (Willimon, 2013) cuando se apresta a denunciar vía tuitter un insulto de su jefe precisamente en una redacción de periódico: “Tienes que entender que hoy, cuando hablas con una persona, estás hablando con la multitud” (Episodio 3).

Dice el danés Jakob Nielsen, especialista en modelos de usabilidad, citado por Roberto Carneiro en *Los desafíos de las TIC para el Cambio Educativo* (2011) que nos referimos a sujetos con una cultura tecnológica avanzada que cuentan con una representación mental de los conceptos relacionados con las nuevas herramientas que es

superior al modelo mental intuitivo y que, por lo tanto, tienen una forma distinta de organizar y utilizar el conocimiento. (Carneiro, 2011).

Por supuesto, es importante hacer notar que todas estas dinámicas y formas de comportamiento encuentran en regiones y localidades expresiones particulares que convierten a las audiencias y los mercados en territorios por explorar. En el caso de las audiencias mexicanas, algunos estudios han señalado las peculiaridades de su participación en línea, arrojando luz en el tipo de oferta de contenidos y publicidad que esperan. Es el caso de la Encuesta Mundial del Consumidor de Accenture (2013) que muestra claras tendencias de las audiencias a convertirse en recomendadores activos del consumo a través de las redes sociales.

En 2014, por ejemplo, la consulta dejó que ver que 36% de los mexicanos comparten experiencias en redes sociales varias veces al mes con la intención de ayudar a otros consumidores. De entre ellos, el 40% lee comentarios sobre productos y servicios en línea y el 39% reconoce que los comentarios publicados en redes sociales influyen en sus opiniones sobre compañías o marcas en general.

Revelador es el hecho de que los consumidores afirman que quieren ser siempre escuchados. Cuando una persona le da “Me gusta” o sigue una marca o compañía es porque quiere mantener una comunicación constante con ella, y las marcas tienen que responder a esa realidad. Muy importante: según el estudio, los consumidores, más que precio, están buscando valor.

4.2 La experiencia digital, una nueva necesidad

La brecha entre el uso de las tecnologías digitales y la capacidad de las compañías para mejorar la experiencia del cliente resalta por el hallazgo del mismo estudio en cuanto a que entre las 10 industrias abarcadas por el reporte a nivel mundial, ninguna tuvo un avance notable en brindar a los clientes una experiencia a la medida en 2013.

En el sector industrial, sólo el 18% de los clientes aceptaron que su proveedor les brindó una experiencia a la medida. Aun en las industrias, como la hotelera, alojamiento y banca minorista, que son percibidas como líderes en la creación de interacciones más personalizadas, sólo el 36% de los clientes reconocen haber recibido una experiencia a la medida. Resulta fundamental decir las cinco capacidades de alto

impacto que las compañías valoradas por los participantes mostraron en la encuesta, la cual tenía como propósito destacar aquellas empresas que tenían mejor orientación al cliente. Estas capacidades son:

- *Hiper-relevancia*: mostrar a los clientes que la compañía aprende de cada interacción y la aplica a un nivel más personal, incluyendo personalizar su canal y los procesos de interacción, de manera que los clientes no tengan que repetir lo ya dicho o encontrar obstáculos innecesarios. Esto significa usar el análisis predictivo para proporcionar una experiencia del cliente más a la medida con mayor adecuación y personalización.
- *Relaciones a escala*: la tecnología digital brinda a los negocios canales amplios a través de los cuales comunicarse con los clientes de formas mucho más personales y manejar relaciones con los clientes a escala. Usar la tecnología digital para brindar la intimidad de la tienda de la esquina a todos los clientes y después darles un acceso más conveniente y servicios más a la medida que sean relevantes para ellos.
- *Experiencia transparente*: crear una experiencia transparente requiere un enfoque multicanal. Integrar la información y los procesos que permiten a los clientes fluir fácilmente a través de diferentes canales y en el momento y la manera que lo deseen.
- *Inherentemente móvil*: aprender de los clientes acerca de qué desean hacer de manera diferente con la tecnología móvil, e invertir en servicios móviles y capacidades de soporte que son significativos para los clientes.
- *Medios sociales*: dirigir los medios sociales con el fin de proporcionar las preferencias del cliente, mayores niveles de confianza, un mecanismo para interacción directa y dinámica y cada vez más datos utilizables sobre los cuales puedan tomarse decisiones de negocios.

Estas perspectivas dejan ver los intereses del consumo en el siglo XXI y que no pueden ser ajenos a las expectativas de la audiencia en relación con sus necesidades de información y experiencias a través de la Web. En la era digital, el consumidor se conecta todo el tiempo: opina, critica, crea contenido, atestigua, comparte, se informa, compara, acelera la difusión de información y tiene poca o nula censura. Se convierte en un micromedio que decide qué tecnologías prevalecerán y qué producto o servicio cubre mejor sus necesidades, aporta valor a su vida y le otorga mayor costo-beneficio-

conveniencia. Bajo este panorama, las organizaciones sólo pueden adaptarse (Richaud, 2014).

O bien, el planteamiento puede verse desde una perspectiva más cruda. Dice John Naughton, profesor de percepción pública de la Universidad Abierta Británica: “Si utilizas servicios gratuitos, tienes que aceptar que tú (o, para ser exactos, tu identidad) eres el producto. Nadie da algo a cambio de nada, ni siquiera en la Internet” (Chatfield, 2012, p. 77).

4.2 Algunas conclusiones

La era de la digitalización representa un cambio de paradigma para la humanidad. La utilización de las nuevas tecnologías digitales implica encarar diferentes maneras de manejo de información, la creación de nuevos lenguajes y la forma de interacción con los nuevos comportamientos y demandas de las audiencias consumidoras-productoras-distribuidoras.

En este sentido, los periodistas enfrentamos el reto de adaptar y transformar nuestra actividad con inteligencia y creatividad apelando, más que nunca, a la ética profesional y la credibilidad como fundamentos de nuestra profesión y por medio de la actualización académica y profesional para el dominio de nuevas habilidades. En términos generales, presento algunas consideraciones que el ejercicio periodístico del siglo XXI debe considerar para el debate y el análisis, pero también en el ejercicio del día a día y, sobre todo, en el proceso de creación de sitios digitales y en la adaptación de procesos y contenidos de medios impresos en digitales.

Para concluir esta primera parte, destaco algunos puntos que me parecen fundamentales en el debate y la reflexión con respecto al quehacer periodístico y el de digitalización que vive. Considero relevante que los generadores de contenidos informativos y de entretenimiento abramos espacios para las discusiones teóricas y conceptuales para que estas ideas sirvan como base para las acciones emprendidas en el terreno de la comunicación y en el desarrollo de nuevos productos y lenguajes. Desde mi óptica personal, las siguientes afirmaciones pueden servir como punto de partida para ese objetivo:

- La Internet y WWW son productos tecnológicos y culturales y, como tales, el protagonista principal sigue siendo el ser humano, por lo que la actividad que se realice dentro de este espacio debe considerar los valores y principios éticos que rigen a una sociedad productiva y de bienestar de sus integrantes.
- Las nuevas tecnologías conforman nuevas audiencias con intereses y formas de comportamiento diferentes. El papel del periodista sigue siendo cubrir las necesidades informativas de éstas, pero atendiendo a la realidad que le exige adaptarse a las dinámicas interactivas en el consumo, producción y distribución de la información.
- El periodista, junto con sus espacios tradicionales de ejercicio profesional, enfrenta el reto de “adaptarse o desaparecer”. Este proceso implica partir en busca de nuevos lenguajes y el dominio de nuevas herramientas tecnológicas. La actualización del trabajo puede ocurrir tanto en espacios académicos como en el día a día del ejercicio profesional. Existen muchas opciones en línea, desde maestrías a distancia hasta cursos gratuitos o de paga. Lo indispensable es acercarse con entusiasmo y disciplina a lo que está sucediendo para poderlo poner en práctica en el trabajo informativo.
-
- Consolidar una audiencia en la era de la digitalización exige un gran reto, ya que la competencia no sólo es contra millones de contenidos simultáneos, sino con dinámicas de experiencias digitales que ya no admiten la unilateralidad ni la verticalidad de los medios tradicionales. La diversificación técnica y de contenidos ha propiciado que cada internauta haga de cada una de sus sesiones una experiencia diferente y única que disuelve en gran medida el compromiso que pueda adquirir sobre cualquier marca determinada. El flujo de contenidos y las dinámicas establecidas por la red exigen modelos de negocio que están por inventarse.
- La Internet y la WWW son una herramienta social que ha creado una forma nueva y diferente de interactuar entre los seres humanos y la sociedad. En el centro de esta actividad se debe poner el tema de su eventual regulación, la

defensa de la libertad de expresión, el derecho a la información y a la privacidad, así como el combate al crimen informático y al terrorismo digital. En este sentido, los periodistas debemos permanecer informados y participativos y formar parte de las instancias responsables de la toma de decisiones, así como velar en todo momento por el establecimiento de un marco sano, equitativo y productivo para nuestra actividad informativa.

- Ser periodista digital no implica abandonar los principios y las prácticas del periodismo y ejercer el oficio a través del monitor de una computadora. El periodista del siglo XXI atiende la realidad y vive de ella. El internet forma parte de una realidad mucho mayor y más compleja y es, a su vez, una herramienta para consultarla, darle sentido y generar información. Literalmente, hay que tener los pies en la tierra y los ojos en el mundo real, no en el monitor.
- El campo de trabajo del periodismo es el acontecer de la realidad, pero claramente la Internet ha creado una nueva realidad digital que es susceptible de ser reportada y analizada a través de las herramientas periodísticas. Como afirma el filósofo y escritor Umberto Eco, el periodismo debe ser ejercido también sobre lo que sucede en el mundo digital, para evitar el periodismo malo o lo que él denomina “la máquina de fango”.
- Los nuevos medios requieren encontrar nuevas formas de financiamiento. La oportunidad de innovar no sólo es para los periodistas sino para los responsables de negocio y comercialización que deben ver en los productos digitales y en la generación de contenido en nuevos formatos un potencial grande. Tendencias como el crowd funding o financiamiento masivo a través de sitios, o el pago indirecto de contenidos en espacios libres como youtube se presentan como opciones para la generación de contenidos periodísticos autónomos e independientes.
- De igual forma, las nuevas audiencias representan un reto y una oportunidad. Al

tener formas de comportamiento diferentes y al interactuar de manera atípica con los medios tradicionales y digitales presionan para la creación de nuevos contenidos en fondo y forma. En este sentido, los espacios creativos y experimentales en los medios de comunicación deben de incorporarse como parte de sus dinámicas de generación de contenidos. Así mismo, se abre la oportunidad de creación de empresas de comunicación con fines experimentales, objetivos y prácticas que difieran de los establecido y que trabajen de la mano de los desarrolladores de tecnología y emprendedores para crear nuevos mecanismos de creación de contenidos y modelos de negocio.

Segunda parte: PROYECTO DE INTERVENCIÓN DIGITAL DE QUO.MX

Capítulo 5: La transición hacia lo digital

5.1 Contexto de la intervención

En esta segunda parte presento el proyecto de intervención del sitio Quo.mx, llevado a cabo dentro de dos dinámicas que terminaron por darle forma conceptual y diseño al nuevo espacio digital. Por un lado, surgió como proyecto del trabajo realizado durante el periodo de estudio del posgrado para el cual se presenta este informe. Este proceso enriqueció el caso desde una perspectiva académica, contribuyendo con conceptos, herramientas, materiales de lectura, debates, retroalimentación y análisis por parte de maestros y compañeros. Hecho que, sin duda, movió a una transformación más profunda y radical de lo planeado inicialmente, y dotó al sitio de cimientos más sólidos desde el tipo de lenguaje utilizado, el diseño y usabilidad, los modelos de financiamiento, los procesos editoriales, los perfiles para los recursos humanos y definición de responsabilidades, hasta las estrategias de comunicación, las políticas de uso, los aspectos legales y los modelos de financiamiento.

Por el otro, la intervención se enmarca dentro de un proceso más amplio de evolución planteado por Grupo Expansión, dueño de la licencia de la marca Quo, que inició en el año 2011. A partir de entonces, la empresa ha transitado de ser una importante casa editorial de revistas a convertirse en una compañía de generación de contenidos multimedia que trabaja en nuevas estrategias de comunicación y negocio donde la evolución tecnológica juega un papel preponderante.

Como mencioné en la primera parte de este trabajo, el panorama infocomunicacional del siglo XXI establece a los medios de comunicación el mayor de los retos: adaptarse o desaparecer. Sin embargo, el espíritu que ha movido en todo momento este proyecto mira más allá de la idea de la simple supervivencia en el ecosistema mediático y pretende hacer trascender a la marca Quo con calidad, planeación y creatividad en el espacio digital hispanoamericano.

5.2 Antecedentes de la marca

Quo pertenece a Grupo Expansión (GE) desde el año 2002. En la actualidad esta empresa cuenta con 19 importantes medios dentro de su portafolio de impresos y

12 sitios web. Este balance entre impresos y productos digital comenzó en el año 2011 cuando la misión del corporativo se transformó para dejar de “Revolucionar los estándares de la industria editorial mexicana” y pasar a “Crear experiencias multimedia para enriquecer tu vida”. En la actualidad, GE alcanza una audiencia conjunta de 35 millones. De ese total, el 80% accede al contenido digitalmente.

En este contexto, Quo ha consolidado su audiencia del producto impreso a través de un enfoque periodístico y temático de ciencia y tecnología, principalmente. Como revista impresa es la de mayor circulación del grupo, con un tiraje de 130 mil copias al mes. Según las investigaciones de mercado de la misma empresa, tiene un *pass along* de cinco (número de veces en promedio que cada copia impresa es compartida), lo que arroja una audiencia que oscila entre los 350 y 550 mil lectores al mes.

Quo es originaria de España, donde fue publicada por primera vez en 1995. Llegó a México dos años después bajo el sello de Editorial Televisa. GE la adquirió en 2003 junto con la revista femenina *Elle*. El objetivo de la publicación es divulgar el conocimiento desde una perspectiva clara, didáctica y divertida. A lo largo del periodo en el que ha pertenecido a GE ha sido replanteada en varias ocasiones, transformando indudablemente las características primigenias de la revista con el objetivo de adaptar su contenido a las preferencias y características de la lectoría mexicana, las cuales se han analizado a través de estudios internos conocidos como Satisfacción de Lectura (SL) y Cover Test (CV). Ambas investigaciones han sido muy valiosas para definir a la audiencia de la revista y, más recientemente, también para conocer las nuevas audiencias de la marca en su faceta digital.

A partir de 2009 y hasta la fecha, la revista ha experimentado varias transformaciones que incluyen la reestructuración general del equipo interno y de colaboradores externos, así como la definición de mensajes clave para la comunicación del espíritu del producto a los anunciantes y agencias de relaciones públicas con el objetivo de reposicionar a la revista como líder en su segmento y reforzar su credibilidad.

Además, se establecieron alianzas y se crearon lazos con instituciones importantes en el campo científico como con la Dirección General de Divulgación de la Ciencia de la UNAM, la Dirección de Difusión del Instituto Politécnico Nacional y con

el área de comunicación de la Academia Mexicana de las Ciencias. Así mismo, a través de colaboraciones periódicas de temas de divulgación de la ciencia se crearon alianzas con medios de comunicación estratégicos como CNN en Español, Radio Fórmula, Televisa Radio, TV Azteca, Notimex y Agencia I+D, entre otros.

También se firmó una importante alianza de contenidos con la cadena Discovery Networks con el objetivo de revestir a Quo de credibilidad e impacto mediático, aprovechando el reconocimiento que goza la cadena estadounidense. Dicha alianza se tradujo en colaboraciones para reportajes y entrevistas y se consolidó con la realización del evento Mentas Quo+Discovery que desde 2010 ha premiado a 120 innovadores y científicos que “cristalizan sus ideas para transformar la realidad positivamente”. Este evento cuenta con la presencia de importantes líderes del mundo académico como el doctor Juan Ramón de la Fuente, anfitrión de honor, y los doctores Mario Molina, José Sarukhán y José Franco, como invitados especiales, y de los medios de comunicación como Eduardo Ruiz Healy, José Gordon, Sergio Sarmiento y Enrique Hernández Alcázar, entre otros.

En este contexto, la presencia digital de Quo se volvió indispensable para difundir en mayor escala los eventos organizados, así como por la urgencia cada vez más apremiante de contar con un medio que informara en el día a día y no únicamente con la temporalidad de una revista mensual.

El proceso de introducción y posicionamiento de Quo en su faceta digital ha consistido, a la fecha, en diversas etapas (ver tabla 1). Inició como un pequeño blog creado en plataforma gratuita y el resultado actual, al momento de redactarse estas líneas, señala que Quo.mx alcanza una audiencia de 1.3 millones de usuarios únicos al mes, con una producción de contenidos multimedia que van desde la infografía animada, videos documentales y entrevistas, hasta la transmisión en vivo de eventos de tecnología. Esto sin contar otras acciones que aprovechan las nuevas herramientas, con bajo costo de producción, y la presencia preponderante en el buscador de noticias de Google, lo cual significa que el motor de búsqueda de esta importante empresa nos reconoce como medio de confianza e influencia en las búsquedas de sus usuarios.

Hitos de la marca Quo en México y lanzamiento de Quo.mx	
1997	Llega la marca Quo a Editorial Televisa como revista impresa.
2002	Grupo Expansión adquiere las propiedades de Hachette Philipachi: revistas <i>Elle</i> y <i>Quo</i> pasan a formar parte de su portafolio.
2004	Se inicia una presencia digital, sin estrategia ni seguimiento. El sitio es abandonado en poco tiempo.
2010	Se lanza blog en Tumblr. Se comienza actividad en FB y Twitter.
26 de enero de 2011	Se lanza oficialmente el blog de Quo.
Enero 2011 – Diciembre 2011	Se suben tres notas al día adaptadas del impreso para digital. Comienza tráfico en redes sociales.
Enero 2012	Inician gestiones internas para llevar a intervención. Apoyo de editores en la parte web. Nueva estrategia editorial. El tráfico continúa su crecimiento paulatino.
Marzo 2012	Se definen perfiles de trabajo. Se hace un diagnóstico profundo. Se contratan nuevos elementos de operación.
Agosto 2012	Se autoriza presupuesto e intervención. Se inicia diagnóstico. Se llevan a cabo <i>focus groups</i> para conocer necesidades del sitio.
2013 Septiembre 2012 – Agosto	Se realiza el diseño y la programación del nuevo sitio. Se definen funciones de los operadores. Se establece una nueva estrategia de contenidos. Se determina una estrategia de redes. Se crean alianzas internas y externas con otros sitios.
Agosto 2013	La empresa externa responsable de la programación se declara en bancarrota y desaparece. Grupo Expansión atrae el proyecto con un supuesto avance de 90%.

Septiembre 2013	Se detiene el proyecto debido a la rotación de equipo responsable de su administración. Periodo de análisis del potencial comercial del espacio digital se extiende durante dos meses. Los números de audiencia continúan creciendo. Después de una valoración se revela que el avance en el rediseño era del 60%. Se alcanzan las metas de tráfico y eso motiva la continuidad del proyecto.
Octubre 2013 – Enero 2014	Finalmente se autoriza la intervención técnica. El equipo de Interactive de Grupo Expansión termina la programación del sitio y se lanza la versión Beta para análisis y corrección de bugs.
31 de enero 2014	Lanzamiento del sitio Quo.mx. Se detecta problema de “tajeo”. Inician reparaciones y estrategia SEO.
Abril – Junio 2014	Se alcanza el tráfico sostenido de un millón de usuarios únicos.

Tabla 2: Hitos de la marca Quo en México y del lanzamiento de Quo.mx

5.3 Del blog gratuito al sitio 2.0

La primera presencia de Quo en la Web sucedió en 2003. En aquel momento existió un espacio digital que, a pesar de ser muy rudimentario, pudo haber significado un inicio relevante si hubiera sido mantenido y gozado de algún seguimiento. Pero no fue así y terminó por perderse entre los millones de documentos visibles en la red. Hoy ni siquiera hay registro de su existencia en el sitio *Archive.org*, dedicado al almacenamiento de los documentos en la Internet.

A pesar de este antecedente pionero, y que el espíritu de vanguardia de la revista exigía una presencia en la entonces llamada “autopista de la información”, no existió ningún otro esfuerzo para introducir la marca en la era digital sino hasta el año 2011, cuando con el auge de los blogs –diarios o bitácoras digitales– finalmente se lanzó un modesta publicación con una selección de notas procedentes del impreso, acompañadas de fotografías de agencia e, incluso, de imágenes con licencia *creative*

commons, o libres de derechos de autor.

El proyecto nació ante la necesidad editorial de contar con un hilo informativo para satisfacer a la audiencia. Este origen, hasta cierto punto improvisado, ocasionó que no fuera considerado dentro de los planes estratégicos de la marca ni erigido a partir de un modelo de negocio determinado, a pesar de que desde entonces GE inició el proceso de transformación hacia una empresa de contenidos multimedia, como se mencionó anteriormente. Significativo es el hecho de que el primer espacio de Quo.mx se alojó en la plataforma gratuita de *microblogging*, Tumblr.com., y no sería hasta varios meses después cuando la audiencia comenzaría a crecer y dejaría ver su importante potencial, gracias al cual se decidió formalizar la adquisición del dominio Quo.mx e invertir en programación y diseño para un sitio propio.

Jugó a nuestro favor el ingreso de talento capacitado a GE una vez que otras plataformas *print* comenzaron a experimentar el proceso de migración a digital. Con esta asesoría que se dio de manera informal, y con recursos obtenidos de la extensión del presupuesto del producto impreso, nació un proyecto cuyo objetivo principal distaba de ser ambicioso: “Publicar tres notas diarias y consolidar a la comunidad Quo a través de las redes sociales”.

El lanzamiento de la versión Beta del blog Quo.mx se llevó a cabo en junio de 2011. Increíblemente, una sola persona fungía como responsable de la programación, diseño y ¡la generación de notas!, lo que no mermó la satisfacción que sentíamos de ver en línea las notas de una revista que muchas veces había sido definida por sus lectores como un impreso que “te permitía navegar en papel”. A eso siguió la alegría de darnos cuenta de que la demanda de la audiencia digital era mucho mayor de lo que podíamos prever, pero, sobre todo, la preocupación de cómo haríamos para satisfacerla. Otro aprendizaje fue darnos cuenta que con el medio digital se transformaba el ritmo informativo propio de un producto impreso mensual en un ritmo vertiginoso que podríamos llamar “en tiempo real”. Acostumbrados al desarrollo de textos de largo aliento para la publicación en papel, tuvimos que desarrollar procesos y acostumbrarnos a un ritmo muy acelerado de producción de contenidos. La consecuencia fue una carga de trabajo que rebasó al editor web y que, con el paso de los meses, se tradujo en desmotivación, caída de visitas, pérdida de enfoque editorial y calidad informativa.

Lo anterior abrió un debate en los responsables del negocio con respecto a si

debíamos apostar por potenciar el sitio o, sencillamente, eliminarlo de la estrategia y enfocar los esfuerzos en el producto impreso que, al final, era el polo de atracción los ingresos. Un debate muy acorde a los tiempos de transformación y migración de medios.

Mientras tanto, en el equipo editorial tomamos algunas acciones para incidir en el debate con resultados. De esta manera, se involucró a más gente del equipo editorial *print* en el desarrollo de contenidos y se nombró a un editor temporal con más experiencia en el desarrollo de contenidos periodísticos web y a un becario que pudiera asistirlo. Con estas acciones se logró en poco tiempo la reorientación de los contenidos publicados y fue muy revelador constatar la sensibilidad de la audiencia ante la nueva calidad y cantidad de contenido. Los números se levantaron de manera sensible, confirmando así la hipótesis de que finalmente eran las características del contenido y su frecuencia los factores fundamentales de éxito.

Es importante mencionar que esta discusión benefició en la percepción que se tenía sobre el espacio digital, ya que dio pie al análisis detallado del comportamiento de su audiencia, la cual se encontraba en una tendencia de crecimiento e interactividad relevantes. El nuevo periodo de construcción del espacio inició con la contratación de un equipo con experiencia en el desarrollo de contenidos digitales, la asignación de un presupuesto que, aunque modesto, permitía atraer talento externo para el desarrollo de contenidos de carácter especial, acceso a algunas herramientas importantes y herramientas más adecuadas.

Así mismo, en esta nueva etapa se planteó como objetivo que los nuevos integrantes del equipo digital de Quo pertenecieran a la generación *millennial* (o nativos de la Internet) para que la utilización de las herramientas tecnológicas resultara mucho más natural e intuitiva. Además, se definió que el nuevo perfil laboral debía contar con experiencia en redacciones de periódico, dada la capacidad de trabajo bajo presión con la que suelen ser entrenados, aunque todavía no se diseñaba una dinámica de trabajo ni una descripción específica de responsabilidades.

Las acciones tomadas surtieron efecto. La primera meta establecía 300 mil visitantes únicos para diciembre de 2012 y se alcanzó con tres meses de anticipación. Además, se incrementó el flujo de imágenes, después de negociar con algunas agencias fotográficas tarifas preferenciales, y se inició una mayor adaptación de contenidos del

archivo histórico de la revista para el sitio. En este sentido, las dinámicas “print to web” y el modelo de redacción integrada fueron, de alguna manera, un paso orgánico para el proyecto Quo.mx.

Para el año siguiente, 2013, nos planteamos la meta de duplicar el tráfico y el tiempo de permanencia de los internautas. Esto nos llevó a la observación de que si bien los usuarios estaban ingresando al sitio, existía una falla importante en la usabilidad del mismo. Un análisis realizado junto con el equipo técnico y de innovación de GE que manejaba los sitios de mayor envergadura de la empresa mostró que se contaba con un *bounce rate* o tasa de rebote muy bajo. Este término, que se refiere al tiempo invertido por el internauta en su experiencia con el sitio, indicaba que contábamos con una audiencia que se estaba interesando en nuestros contenidos, pues teníamos altos índices de visitantes únicos, pero que no permanecía en el sitio. Es decir, los internautas acudían al sitio atraídos por las notas que encontraban en los buscadores y en las redes sociales, pero una vez que ingresaban al espacio digital se diluía su interés. No había una propuesta de experiencia ni una usabilidad adecuadas. Además, la experiencia de la publicación digital nos había permitido darnos cuenta de que podríamos aprovechar las nuevas herramientas digitales para crear un lenguaje multimedia, hipervinculado y con un discurso propio para atraer a la creciente audiencia digital.

Este hecho marcó el inicio de un plan de rediseño y conceptualización del nuevo sitio que arrancarían en los meses siguientes. Además, en mi caso, felizmente coincidían los tiempos con el arranque de la Maestría en Periodismo Digital, en la cual se nos solicitaba presentar un proyecto de lanzamiento o de intervención. Con la aprobación del proyecto al interior de Grupo Expansión para reformar el sitio técnica, gráfica y conceptualmente, y con la anuencia de la dirección de la maestría para presentar la intervención como proyecto para la obtención del posgrado, comenzó un proceso largo que dista de estar exento de obstáculos y vicisitudes, pero que ha resultado altamente enriquecedor en aprendizajes y experiencias profesionales. El documento original de intervención fue presentado como se muestra en la tabla 2.

Proyecto de intervención Quo.mx

Alcance	<p>Quo.mx es un espacio digital de divulgación. El proyecto considera el rediseño de un sitio existente con un giro conceptual en el tratamiento informativo.</p> <p>Para poder ser funcional, el proyecto requiere una reprogramación casi total, así como un nuevo diseño de secciones y espacios.</p> <p>El proyecto exige una redefinición de cada una de las secciones, un planteamiento de la usabilidad y una dinámica de producción multimedia.</p> <p>El proyecto, en una primera etapa, debe ser capaz de convocar a 150 mil usuarios únicos para diciembre de 2012, con 600 mil páginas vistas y un tiempo de visita de cuatro a seis minutos.</p> <p>El proyecto, en una segunda etapa, debe duplicar su audiencia, así como ser capaz de obtener recursos por 800 mil pesos para su sustentabilidad.</p>
Tiempo	<p>Agosto de 2012: Nueva concepción de contenidos y presentación del nuevo <i>look and feel</i> del sitio.</p> <p>Septiembre de 2012: Cotización final por parte de Astrata, empresa responsable de la reprogramación.</p> <p>Septiembre de 2012: Diseño de nuevo flujo de contenidos, incluyendo producción multimedia.</p> <p>Octubre de 2012: Versión Beta de rediseño y contenidos. Prueba durante 1 mes.</p> <p>Diciembre de 2012: Relanzamiento del sitio con especial "Cultura maya".</p> <p>Marzo de 2013: Consolidación de procesos. Asignación de nuevas tareas, crecimiento de equipo y posicionamiento comercial a nivel superior.</p>
Costo	<p>Rediseño: <i>Inhouse</i> Reprogramación: Astrata \$200,000 Desarrollo de nuevos contenidos: \$20,000 mensual</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1.1.1.1 Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Editor web: \$300,000 anual. - Redes: \$190,000 anual - Fotografías: \$10,000 mensuales - Producción video: Por determinar - Lanzamiento: \$50,000 <p>Campaña: Pendiente</p>
Calidad	<p>El modelo de negocio a seguir será Chilango.com, propiedad de GE.</p> <p>Para alcanzar dichos estándares hay que desarrollar estrategia de contenidos asociados a servicios informativos.</p>

	<p>Complementar con estrategia SMS y tácticos en la viralización de notas y videos.</p> <p>La experiencia del primer diseño ha dejado muchos aprendizajes en relación con la transparencia en buscadores (deficiente hasta la fecha) y en la usabilidad. Así mismo, es indispensable reestructurar la arquitectura informativa, definir el perfil de lector y determinar estándares de redacción y temáticos.</p>
<p>Recursos Humanos</p>	<p>2012 – 2013: Editor web 2012 – 2013: Redes 2012 – 2013: Ejecutivo de ventas 2013 – 2014: Reportero y productor de video</p> <p>1.1.1.1.1.1.1.1 2013 – 2014: Dos</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Editorial: Reporte semanal generado por editor web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No. de visitas - No. de páginas vistas - Tiempo de permanencia - Ranking de 10 notas más vistas - Ranking de las cinco notas menos vistas - Tabla de evolución de presencia de audiencia <p>Empresa externa responsable de programación: Reporte semanal de avance reprogramación.</p> <p>Diseño: Presentación única de rediseño, aprobación y</p>

	<p>envió a programación.</p> <p>Mercadotecnia: Reporte mensual de Quo.mx y de competencia identificada a través de ComScore Media Metrix.</p> <p>Comercial: Reporte de ingresos mensual.</p>
<p>Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Migración masiva de lectores <i>print</i> a la web sin modelo de negocio consolidado. - Competencia en proceso de posicionamiento con características “nativas”. - Explotación limitada de la marca por cuestiones legales. - Competencia con nuestros socios Quo.es - Posicionamiento en segmento poco rentable (18-24) comercialmente hablando. - Competencia presente en cada uno de los frentes con material interesante y en proceso de alcanzar alto grado de maduración. - Recorte de recursos y reestructuración de modelo de negocio hacia el interior del corporativo al que pertenece quo.mx - Escasa capitalización de contenidos.

Tabla 3. Documento original de propuesta de intervención.

Una de las premisas que se establecieron para este nuevo espacio digital fue que no debía aspirar a replicar los contenidos del producto impreso. Si bien se tuvo claro desde el principio que había que velar por conservar el espíritu de la marca, teníamos el reto de crear un lenguaje con características propias para la red. Se redactaron los siguientes objetivos para la intervención tomando en cuenta que el cumplimiento de los mismos se llevó a cabo muchas veces en procesos simultáneos y con diversos equipos de trabajo coordinados desde el área de contenidos.:

- Objetivo primero: Definición del nuevo producto intervenido: misión, visión, FODA y metas para Quo.mx y dotarlos de un marco legal y de políticas internas.

- Objetivo segundo: Rediseñar el “layout” del sitio tomando en cuenta las tendencias de usabilidad para construir un sitio más amigable y navegable para los usuarios.
- Objetivo tercero: Reestructurar el modelo de generación de contenidos a partir de una nueva arquitectura de Quo.mx para propiciar una experiencia enriquecedora de entretenimiento y conocimiento.
- Objetivo cuarto: Monitorear la actividad del sitio utilizando un conjunto de herramientas adecuadas y crear una estrategia de contenidos y comercial con base en el comportamiento de la audiencia y la competencia.
- Objetivo quinto: Profesionalizar a personal en la generación de contenidos digitales y nuevas herramientas tecnológicas para su aplicación especializada en periodismo y divulgación de la ciencia.

La intervención de Quo.mx fue un proceso integral que involucró a varios equipos y distintas dinámicas de trabajo realizadas de manera coordinada durante un periodo que, aunque estaba planeado que tuviera una duración de cuatro meses, se extendió, por distintas razones y obstáculos, a casi dos años. El proceso de intervención inició en marzo de 2012 y concluyó con el lanzamiento del nuevo espacio digital en enero de 2014.

Aunque, como se detallará más adelante, durante el proceso muchos de los planes establecidos debieron ser reajustados y transformados, en aras de la claridad en la exposición de este reporte, he segmentado esta parte del documento utilizando los objetivos planteados como referentes para presentarlos junto con las acciones tomadas, ejemplos y resultados obtenidos y comentarios de la experiencia profesional que en mi caso representó.

Capítulo 6: Objetivos y resultados

6.1 Objetivo primero

Redactar el marco conceptual, objetivos y FODA para Quo.mx y dotarlo de un marco legal y de políticas internas.

(Periodo de realización: Marzo 2013 – Diciembre 2013)

El desarrollo, posicionamiento y mantenimiento de una marca como Quo y Quo.mx requiere de una constante reflexión y revisión no sólo de sus objetivos, sino también de su naturaleza ya que, en las dinámicas de trabajo y en la búsqueda de nuevos mercados, muchas veces se implementan estrategias y proyectos que pueden desvirtuar la marca misma y hacerla perder el foco de sus intenciones originales.

Aunque para el producto impreso existieron, desde su llegada a Grupo Expansión, lineamientos establecidos para su diseño y producción, la versión digital no ha sido tratada con el mismo rigor ni minuciosidad. De ahí que el proceso de intervención haya ayudado enormemente a desarrollar estos ejercicios de definición conceptual que muchas veces quedan relegados en los medios de comunicación ante la urgencia de producir contenidos y consolidar audiencias.

Afortunadamente, el proceso de intervención permitió hacer el alto en el camino para concentrar esfuerzos en este sentido y lograr continuidad y congruencia de la marca en su fase digital. Como se mencionó anteriormente, los objetivos de la intervención muchas veces fueron desarrollados con procesos simultáneos y por diversos equipo. Sin embargo, el punto de partida puede ser establecido con un ejercicio de definición de conceptos conocido como *brand equity*, en el cual, todas las personas involucradas en la marca desde aspectos editoriales, comerciales, técnicos y de negocio participan para darle forma a una serie de ideas en torno a lo que esa marca debe representar. Este ejercicio se llevó a cabo con la totalidad del equipo de Quo y Quo.mx y tuvo como fin conocer, desde el interior de la marca, sus características fundamentales. A continuación presento los resultados de esta práctica:

1. Misión

Crear experiencias de conocimiento a través de un lenguaje claro, sencillo, didáctico y

entretenido.

2. Visión

Ser la plataforma líder de “entretenimiento inteligente”, en el que la gente no sólo se informe, sino que encuentre respuestas, interactividad, juegos y retos intelectuales a través de una forma de entretenimiento sano y productivo que aporte conocimiento a su vida y material para compartir a través de las nuevas tecnologías de comunicación.

3. Personaje de marca

Maestro *cool*, inteligente, exigente, curioso y conecedor. (Einstein).

4. Promesa única

Conocimiento que enriquece tu mente.

5. ¿Qué no somos?

- No somos un espacio estático y de comunicación vertical unilateral.
- No somos una revista impresa convertida en formato digital.
- No somos un sitio de divulgación científica.

6. Ventaja competitiva

- Audiencia 360 grados (*print*, web y evento anual).
- Equipo de contenidos conformado por periodistas especializados en ciencia y tecnología.
- Estándares de calidad de Grupo Expansión, líder de audiencia digital en México.
- Estudios internos cualitativos y cuantitativos sobre el comportamiento de la audiencia.
- Cinco años de alianza de contenidos con Discovery Channel.
- Lanzamiento de rediseño y reestructuración general del sitio en enero 2014.

7. Beneficios de la marca

- Lenguaje práctico, gráfico, didáctico.
- Información multimedia, veraz y de fuentes expertas.
- Audiencia conformada por líderes de la vida cotidiana, consumidores inteligentes, personajes proactivos, curiosos y dinámicos.
 - Entretenimiento que te hace pensar.
 - Historias sorprendentes de conocimiento general.
 - Conocimiento que te sorprende y te hace sobresalir.
 - Redes sociales con crecimiento exponencial y que marcan tendencia en México.

8. Oferta de valor para la audiencia y los anunciantes

Quo.mx ofrece conocimiento entretenido desde un ángulo novedoso, práctico y didáctico para que la audiencia tenga temas de conversación y se sienta inquieta a indagar más sobre temas de ciencia, tecnología, medio ambiente, etc. Para los anunciantes y patrocinadores valida sus marcas a través de su credibilidad y renombre y ofrece el contacto con una audiencia activa participativa, interactiva y de consumo crítico e inteligente.

9. Objetivos

Objetivos generales

- Convertirnos en la referencia digital en español en divulgación de la ciencia y periodismo científico con influencia en otros medios a través de las alianzas establecidas y la estrategia de comunicación de marca.
- Consolidar la reestructura editorial y el rediseño del espacio digital para atraer, comprometer y conservar a las nuevas audiencias de la Internet.
- Especializar a un equipo periodístico, de diseño y de programación para el desarrollo de contenidos de divulgación científica y tecnológica.

Objetivo cualitativo

Replantear la estrategia dividida en etapas de desarrollo y evolución de formatos y

contenidos digitales para adaptar el espacio digital a estrategia 360 grados de Quo 2014-2016.

Objetivo cuantitativo

- Alcanzar el objetivo base de audiencia: 1.5 millones de visitantes únicos para diciembre 2015 con un tiempo de estancia de cinco minutos por usuario para diciembre.
 - Conseguir la autosuficiencia financiera: 800 mil pesos de patrocinios comerciales para diciembre de 2015.

Objetivos específicos

- Ofrecer información relevante y actualizada que se refleje en un sitio dinámico y atractivo visualmente, al crear una plataforma usable y amigable para enganchar al usuario.
- Contar con una sección de contenido multimedia que incluya buen despliegue de fotogalerías, videos e infografías a pantalla completa y con alternativa para navegar dentro del sitio y ver otras piezas.

10. FODA (metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto que analiza las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades).

Fortalezas

- Reconocimiento de marca.
- Presencia importante de la revista en la industria de medios impresos.
- Respaldo de GE, líder multimedia en México.
- Marca con presencia en México y España.

Debilidades

- Equipo web y presupuesto insuficientes para la producción de contenidos multimedia.
 - Alto grado de rebote y poca permanencia en el sitio.

Oportunidades

- Ganarse la preferencia de audiencias “nativas”.
- Posicionamiento del lenguaje de divulgación científica como forma de entretenimiento.

- Extensión de alianza existente en *print* junto con Discovery Channel a la web.
- No hay un líder claro en el nicho de entretenimiento inteligente digital en América Latina.
- Nuevos modelos y formatos de comercialización digital.

Amenazas

- Reducción de lectores *print*.
- Modelo de negocio digital sin definición ni consolidación.
- Competencia creciente con productos de calidad.

6.2 Objetivo segundo

Rediseñar el “layout” del sitio tomando en cuenta las tendencias de usabilidad para construir un sitio más amigable y navegable con los usuarios.

(Periodo de realización: Octubre 2012 – Enero 2014)

La primera acción para la intervención y el cumplimiento de este objetivo se hizo en marzo de 2012. Consistió en formar un equipo dentro de GE para hacer un diagnóstico de la usabilidad. El grupo estuvo conformado por los mismos integrantes de la redacción Quo, personal del área de programación y diseñadores y editores web de otros sitios del mismo corporativo.

Para realizar el ejercicio no se contó con una herramienta formal. Únicamente se les solicitó a los integrantes del equipo visitar el sitio, describir en términos generales la experiencia y verter sus comentarios desde su perspectiva profesional. De manera muy general, el diagnóstico quedó expresado con los puntos que se detallan a continuación. Aunque también se hizo un documento de diagnóstico técnico que puede consultarse en el Anexo I en la parte final de este trabajo.

1. Usabilidad poco eficaz: El sitio Quo.mx resulta poco amigable y presenta usabilidad deficiente. No ofrece una experiencia que “enganche” a los visitantes. La navegación es discontinua. La oferta de contenidos es confusa.
2. Alto grado de rebote: En la actualidad se genera una visita de menos de tres minutos de estancia por cada visitante único y apenas dos páginas vistas en promedio, pese al aumento de visitas únicas nuevas, lo que evidencia una oferta de experiencia fracturada.
3. Arquitectura rota: Existen módulos huérfanos en *home* y en secciones que se repiten y no pertenecen a ningún canal, como por ejemplo: Columnistas, Palabra QUO, Cartón y Bocado numérico. Muchos de los enlaces están vacíos, con títulos poco claros o contenidos desorganizados.
4. No existe jerarquía editorial. No hay niveles de lectura ni distinción de calidad a la hora de resaltar la información más relevante. La experiencia de lectura se vuelve llana.

5. Potencial tecnológico subutilizado. No existe despliegue integrado de infográficos, videos o galerías, sino que se presentan de forma aislada. No genera una experiencia y se rompe el hilo discursivo, estropea la navegación y ralentiza el desplazamiento entre secciones.
6. No hay un paginado histórico en canales. Por lo que la experiencia no guarda registro.
7. Nomenclatura de secciones confusa. Alimentación de contenidos mal organizada.
8. URL mal jerarquizado y confuso para buscadores. Es necesario colocar primero el nombre de canal que la fecha.
9. No existe un etiquetado de contenidos. El motor de búsqueda es disfuncional.

Una vez realizado este diagnóstico, el siguiente paso consistió en generar una estructura de navegación y redefinir las secciones del sitio así como sus contenidos. La arquitectura sugerida fue la siguiente, y es de recalcar que esta propuesta prácticamente no sufrió modificaciones en el resto del proceso de intervención como se puede corroborar en la versión que se encuentra en línea hoy.

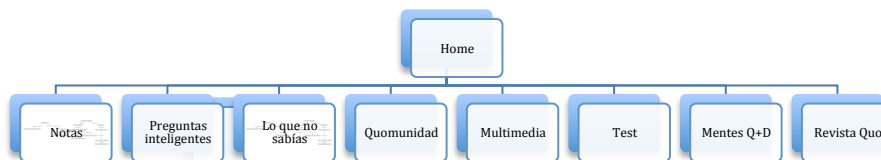


Gráfico 1. Versión aprobada de la arquitectura del sitio para la intervención.

Una vez determinada la arquitectura del sitio, se trabajó en la definición técnica de cada una de las secciones para que, posteriormente, el equipo de diseño preparara el despliegue gráfico. Este trabajo fue realizado por el mismo equipo de Quo y quedó registrado de la siguiente manera:

Muestra de la definición de secciones y contenidos de quo.mx	
Nombre de la sección	Tipo de contenido (propio, añadido)
Home	<p>Muestra visual y divertida de los contenidos QUO que se organizarán por palabra clave en mosaicos, muy al estilo Pinterest.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Botón de Especiales - Destacar Mentos Quo+Discovery
Notas	<p>Elementos que deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota principal - Notas secundarias en mosaico - Caja de <i>keywords</i> intermedia que promueva las otras secciones por palabra clave: salud, tecnología, cambio climático, psicología - Más notas tipo blog: todas deben tener opción de compartirse directo a redes; deben indicar Sección o <i>keyword</i>, Cabeza y Sumario - Espacio para otras secciones: 10 cosas que, Preguntas Inteligentes, Especiales y Neuronal Gym - Carrusel final de juegos y especiales - Redes sociales - Más leídas
Página “resulta” de la nota	<p>Los elementos van de arriba hacia abajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el top carrusel de otros contenidos - Cabeza, sumario - Foto con pie, video o infografía - Texto - Columna derecha: redes, más <i>tags</i>, enviar por correo, comentar e imprimir - Al finalizar nota se repiten módulos Redes, Imprimir y Correo - Abajo. Promocionales de notas relacionadas - Abajo: <i>tags</i> - Hasta el final: Promos: Te recomendamos * Artículo *10 cosas que

	<ul style="list-style-type: none"> * Preguntas Inteligentes * <i>Neuronal Gym</i> * Revista Quo - Columna izquierda: * Publicidad * Más visto * Promo otro canal * Dato QUO / ¿Quién dijo qué? * Redes * Publicidad
Sección 10 cosas que	<p>Básicamente es un listado en el que se destaca el ranking más reciente, pero sin dejar de ofrecer toda la oferta de históricos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destacar el nombre de sección como cabezal - Debe tener paginado - El <i>keyword</i> que debe aparecer para ordenarlos es el del tema - Espacio que promueva las otras secciones: Preguntas Inteligentes, Especiales y <i>Neuronal Gym</i> - Redes sociales - Más leídas
Sección Preguntas Inteligentes	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar el nombre de sección en cabezal - Sólo destacar una nota y las demás en listado - Igual que las notas, cada pregunta debe tener cabeza, <i>keyword</i> y compartir en redes - Incluir módulo para enviar preguntas inteligentes, antes del listado - Listado de preguntas pasadas, divididas como las más recientes y las más gustadas de la siguiente manera: http://sciencefocus.com/qanda - Espacio que promueva las otras secciones: 10 cosas que, Noticias, Especiales y <i>Neuronal Gym</i>
Sección Especiales	<p>Un carrusel de notas principal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tres módulos secundarios

	<ul style="list-style-type: none"> - Tres módulos: dos galerías y una infografía - Una caja de video - Carrusel final de otros especiales <p>Algo así:</p> <p>http://www.cnn.mx/especiales/2012/profecia-maya-2012</p> <p>http://www.quien.com/especiales/2012/octubre-rosa-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales
Neuronal Gym	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar mosaico de juegos: Maratón Quo, Test, ¿Quién dijo qué?, Dato QUO <p>http://mentalfloss.com/trivia/</p>
Sección Mentes QUO+Discovery	<p>Destacar nombre y logo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscador por áreas y ediciones - Definición y postula aquí - Mosaico de personajes <p>http://www.bbc.com/future/sections/health</p> <p>http://www.ted.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio que promueva las otras secciones: Noticias, 10 cosas que, Preguntas Inteligentes, Especiales y Neuronal Gym
Revista QUO	<ul style="list-style-type: none"> - Radiografía de la revista - Números anteriores - Botón de suscripción

Tabla 3. Documento original de las características técnicas de cada sección.

Además, cada una de las secciones se definió conceptualmente para tener una referencia de los contenidos que la conformarían. La definición se planteó así:

1. **Noticias:** De actualidad en ciencia, tecnología, salud, medio ambiente, neuropsicología y curiosidades del momento.
2. **10 cosas que:** Selección editorial de 10 curiosidades planteada en forma de lista. Por ejemplo, 10 diferencias del cerebro femenino y el masculino.
3. **Preguntas Inteligentes:** Formato de pregunta y respuesta en distintas

categorías: ciencia, tecnología, historia, medio ambiente, biología, etcétra.

4. **Juegos:** Módulo del dato Quo donde una batería de curiosidades engancha al usuario. Además existirán test de personalidad y de conocimiento.
5. **Mentes Quo+Discovery:** El evento del año de la marca consolida su presentación en la plataforma web con la oportunidad de conocer a todos los galardonados de las ediciones más las noticias que generen cada uno de ellos.
6. **Expediente:** Repositorio de los especiales multimedia que brindan las mejores experiencias digitales con infografías animadas, galerías, líneas del tiempo y videos.
7. **Revista QUO:** Ofrece la radiografía de la revista en una galería de carrusel en la que se oferta la suscripción al impreso y a la revista digital.

Con las bases técnicas y conceptuales definidas y aprobadas, dio inicio el proceso de presentación de bocetos por parte de diseño. A partir de agosto de 2012 se estableció una dinámica de trabajo para análisis y aprobación de las propuestas en reuniones quincenales en las que los acuerdos, las modificaciones sugeridas y los siguientes pasos eran consignados en minutas. Es posible consultar un ejemplo de las minutas en el Anexo II, en la parte final de este documento.

La valoración de los bocetos se hacía durante las reuniones presenciales de seguimiento y ahí mismo se discutían aspectos técnicos así como la aprobación de las propuestas finales. En el Gráfico 2 se presenta, a manera de ejemplo, la maqueta de Home que fue aprobada y la sección Preguntas Inteligentes. Para conocer el total de maquetas que antecedieron a la programación, es necesario consultar el Anexo III en la parte final de este trabajo.

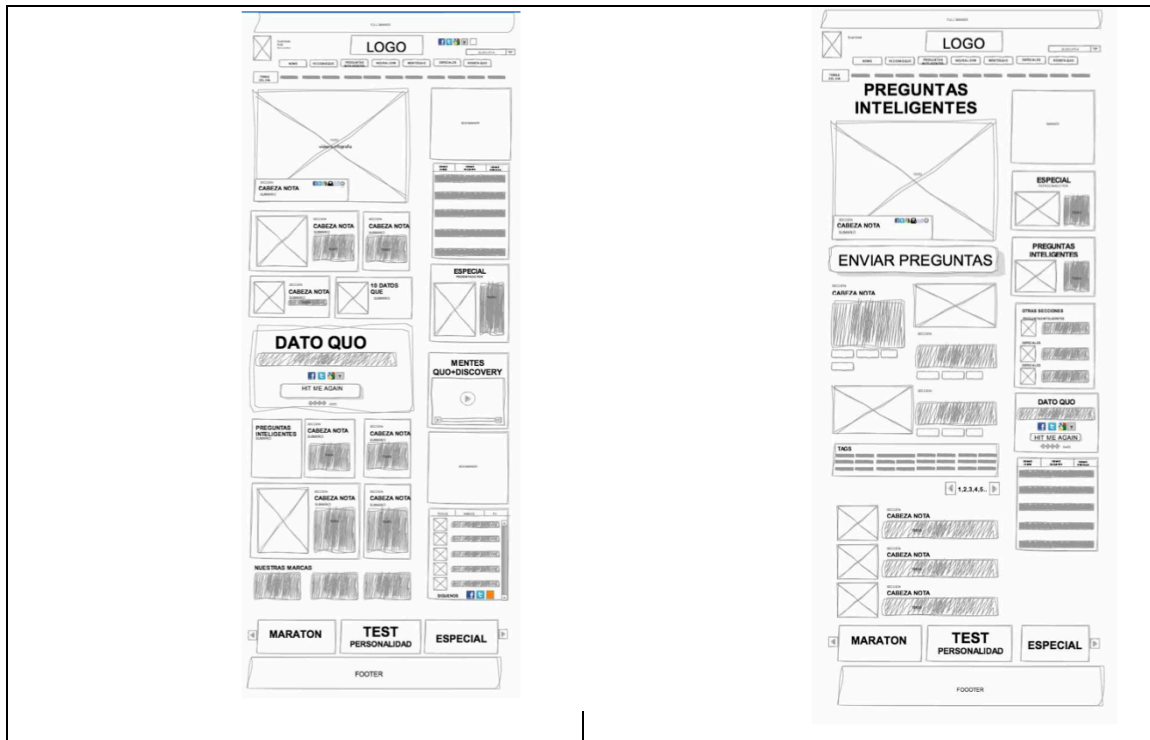


Gráfico 2. Ejemplo de maquetas del Home y de la sección Preguntas Inteligentes en su versión aprobada para programación.

En estas reuniones se decidió que el diseño correría a cargo del equipo de Quo para preservar mejor la identidad de la marca y crear una mejor afinidad con el producto impreso, mientras que para llevar a cabo la programación se contrató a un proveedor externo. El departamento de Innovación y Tecnología de GE seleccionó a la empresa Astrata para jugar este papel. Esta empresa evaluó la programación del sitio anterior y estableció que se retomarían la base del sistema previo y se adaptaría a las nuevas necesidades solicitadas.

Así mismo se comprometió a brindar la capacitación adecuada para el personal editorial y crear la plataforma para Mobile y Desktop, considerando la inclusión de herramientas clave como: mosaicos de video, bloques de artículos, notas configurables por sección y páginas con bloques configurables para secciones especiales y actualización de herramientas de edición. El desarrollo se haría en tres o cuatro *sprints* de tres o cuatro semanas cada uno.

El hecho de involucrar a un proveedor externo para la programación del sitio implicó una nueva estrategia de coordinación de los equipos, ya que no se contaba con la presencia física de sus integrantes en las oficinas de GE. Por lo tanto, se abrió un proyecto en el sitio Basecamp.com para administrar los comentarios y el progreso del

mismo. La ventaja de trabajar con un administrador de proyectos de esta naturaleza es que permitió darle seguimiento puntual a cada una de las acciones, además de que arrojó un registro preciso del día a día.

A pesar de que la dinámica de trabajo quedó definida de forma muy puntual y demostró su funcionamiento parcial durante los dos primeros *sprints*, un par de factores externos ocasionaron que el avance se viera, primero, detenido en su totalidad y, posteriormente, avanzara de manera muy lenta.

Por un lado, sucedió que el proveedor externo Astrata entró en una crisis como empresa que terminaría con su declaración en banca rota. Este proceso que duró cerca de seis meses, de octubre de 2012 a marzo de 2013, tuvo grandes repercusiones en el proyecto de intervención de Quo.mx, pues, si bien la empresa intentó cumplir con el compromiso adquirido, lo cierto es que durante ese periodo existió poca atención y seguimiento; comenzaron a fallar en las entregas y a dar excusas técnicas para intentar retener el proyecto a pesar de las faltas en las entregas. Una vez que anunciaron que habían tomado la decisión de cerrar como empresa, se había perdido un tiempo muy valioso para Quo.mx.

El segundo factor debe ser atribuido a los movimientos internos que sufrió el corporativo GE y, sobre todo, a un cambio de estructura en la toma de decisiones de los productos. La nueva estructura propuso que la figura de *publisher* responsable, hasta el momento del negocio, tomara partido en los productos. En el caso particular de Quo.mx, esto propició una nueva evaluación del proyecto. Por increíble que parezca, de pronto tuvimos que volver a presentar el sitio a los nuevos responsables del negocio y esgrimir los mismos argumentos en torno a la audiencia, la viralidad del sitio, etcétera, para que se nos autorizara terminar el rediseño y la intervención. Además, como Astrata lo había dejado incompleto se detuvo el proceso un par de meses más.

En septiembre de 2013, después de varias reuniones, finalmente se decidió retomar el rediseño y programación del sitio con la consigna de que lo asumirían los equipos internos de GE. Se aseguraba que Astrata había entregado un desarrollo de hasta el 90% del proyecto. No obstante, cuando los equipos de GE hicieron las primeras valoraciones, se detectaron muchos errores técnicos y un avance en el desarrollo mucho

menor. El hecho de que el departamento de desarrollo técnico asumiera su error al contratar a un proveedor tan inestable y la falta de seguimiento tuvo como compensación que se volcaran recursos redoblados para finalmente lanzar la versión Beta en octubre de 2013 y la versión final del espacio digital en enero de 2014. En los gráficos 3, 4 y 5 que aparecen a continuación se muestra el antes y el después del sitio Quo.mx en las tres fases descritas anteriormente.



Gráfico 3. Imagen de Quo.mx en el sitio gratuito de Tumblr.com. Fue el primer intento de contar con un espacio digital. Este sitio permitió darnos cuenta del potencial de nuestros contenidos en la red.

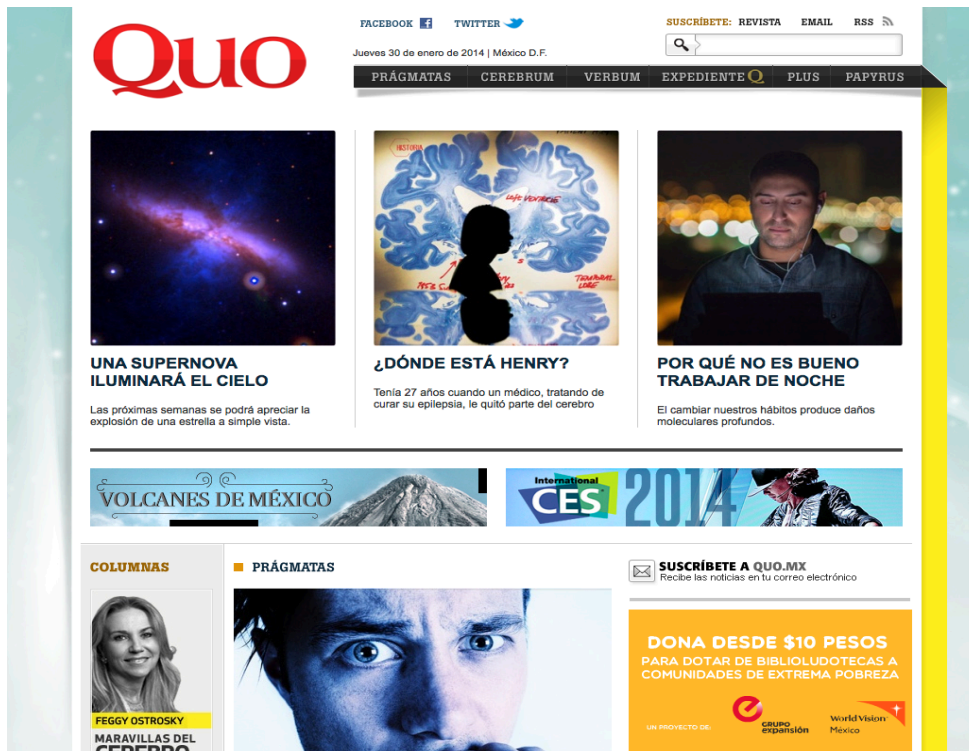


Gráfico 4. Imagen de Quo.mx previo a la intervención. Aunque tenía muchas fallas técnicas y fue lanzado sin un plan estratégico, este sitio pudo consolidar los primeros 600 mil usuarios únicos en año y medio de estar en línea.



Gráfico 5. Finalmente el sitio se relanzó en enero de 2014. Estos son los bocetos finales autorizados para su diseño y producción.

6.3 Objetivo tercero

Reestructurar el modelo de generación de contenidos a partir de una nueva arquitectura de Quo.mx para propiciar una experiencia enriquecedora de entretenimiento y conocimiento.

(Periodo de realización: Octubre 2012 – Octubre 2013).

El tercer objetivo fundamental de la intervención de Quo.mx fue consolidar una presencia editorial consistente y de calidad. Como se mencionó antes, uno de los retos era superar la gran tentación de simplemente transpolar los contenidos de la revista a la Web. Si bien, durante la etapa de blog en el sitio de Tumblr.com y el primer sitio Quo.mx, previo a la intervención, se habían establecido dinámicas que podríamos definir como reactivas, en las cuales se publicaban de nueve a 15 notas por día. Éstas no seguían una estrategia ni un estilo definidos. Se trataba de una necesidad cubierta con contenido que velaba más por la cantidad que por la calidad. Pero no existía un orden ni una visión editorial.

A partir de la intervención se evaluó la totalidad del sistema de generación de contenidos con la idea de adaptarlos a las nuevas necesidades del sitio y con el fin de incrementar su calidad y frecuencia. Los resultados indicaban que la información que el sitio publicaba estaba dentro de las preferencias de nuestra audiencia, pero era necesario llevar a un nivel más elevado ese mismo contenido y adaptarlo al concepto central que la marca Quo había definido ese año dentro de sus estrategias y que se englobaba en la frase “Entretenimiento inteligente”.

Además, surgió la intención editorial por crear narraciones de mayor calidad y profundidad, así como producir especiales multimedia con nuevos recursos como videos, infografías animadas y galerías en su despliegue informativo.

Como responsables de este trabajo se involucró a todo el equipo editorial de la revista y el sitio de Quo. Ya con la intervención puesta en marcha, se abrió una nueva dinámica de contenidos que comenzó a funcionar en septiembre de 2013. La nueva filosofía indicaba que era necesario darle prioridad a la calidad sobre la cantidad del contenido publicado y se establecieron los objetivos de informar, profundizar y enganchar para consolidar una masa crítica de internautas.

De tal forma, se afinó el estilo narrativo para permitir en la redacción informativa los giros y licencias creativas. Se decidió que no se titularía más con verbo

al principio de la frase como se venía haciendo pues creaba titulares extraños y confusos que atentaba contra el rigor del uso del lenguaje que queríamos implementar. Además, se comenzaron a incluir narrativas a modo de reportaje impreso.

Así mismo, se sugirió cuestionar las investigaciones absurdas, utilizar la ironía para editorializar contenidos y el sarcasmo cuando lo así lo requería la información. Para que una nota cumpliera los criterios que deseábamos debía responder afirmativamente los siguientes cuestionamientos:

- ¿Estimula mi curiosidad y mi deseo por aprender más?
- ¿Aporta conocimiento a mi vida de forma divertida?
- ¿Me permite entender de forma sencilla los temas complejos?
- ¿Me revela lo desconocido de temas conocidos?
- ¿Me ofrece temas interesantes de conversación?

Además, se creó una dinámica de hilo informativo que tenía como misión mantener la presencia de internautas en un nivel constante, pero con la aportación de que a partir de la intervención se subiría diario una nota especial a la que se le diera una mayor profundidad y cobertura. Es decir, que sin interrumpir el flujo de notas que atraen a los lectores hora con hora, el equipo editorial debía concentrar esfuerzos en notas de mayor alcance y profundidad. Aunque la dinámica de trabajo y la escasez de personal no han permitido hacerlo diariamente como se estableció, el esfuerzo continúa cuando existen temas coyunturales en los cuales la información científica puede jugar un papel preponderante debido a la naturaleza del fenómeno.

Junto con esta intención se definieron una serie de horarios de preferencia de contenidos para crear hábitos de consumo en los lectores. Este listado fue establecido a partir de la experiencia editorial del mismo equipo:

- 6 horas. Temas sobre despertar, amanecer, el sueño, ejercicio
- 7 horas. Salud, alimentación
- 8 horas. Ranking
- 9 horas. Animales, Ciencia o Curiosidades
- 10 horas. Psicología, comportamiento humano

- 11 horas. Tecnología / Temas propios
- 12 horas. Relaciones sociales, psicología
- 13 horas. Comida
- 15 horas. Preguntas Inteligentes
- 16 horas. Tecnología / Salud
- 17 horas. Ciencia
- 18 horas. Curiosidades
- 19 horas. Psicología, neuropsicología o neurociencias
- 20 horas. Redes sociales, tecnología, innovación tecnológica, salud
- 21 horas. Innovación tecnológica, prototipos / Ciencia del sueño
- 22 horas. Astronomía
- 23 horas – 02 horas. Programación de contenido histórico

También se establecieron cuatro secciones especiales que debían publicarse siempre a la misma hora con el fin de crear rutinas en los internautas. Estas secciones quedaron así:

- 8 horas. Ranking
- 15 horas. Preguntas Inteligentes
- 19 horas. Psicología, neuropsicología o neurociencias
- 22 horas: Espacial

En relación con las fuentes informativas, hasta antes de la intervención se acudía de manera recurrente a los contenidos de la misma revista y a algunas agencias informativas. A partir del proyecto de intervención, no solamente se incrementó el número de fuentes informativas, sino que además se crearon alianzas y se firmaron acuerdos con algunas empresas que dotaban de mucho mayor cantidad y calidad a los contenidos de Quo. El listado de las fuentes informativas más frecuentes utilizadas desde entonces y hasta la fecha es el siguiente:

- Notimex: Uso de infografías para aniversarios y algunas notas
- AP: Notas con fotografías, generalmente de temas curiosos
- Agencia Investigación y Desarrollo: Notas de desarrollos en México

- Agencia SINC: Con licencia “Creative Commons” se retoman las notas que produce
- Agencias fotográficas: Acuerdo establecido desde el corporativo Grupo Expansión que permite el uso ilimitado de imágenes para revista y web.
- Otros recursos informativos:
 - Revistas científicas y servicios de sindicación (*AAAS Science, Eureka Alert, Science Daily, Nature, Focus BBC, NewScientist, Scientific American*).
 - Revistas de entretenimiento científico y blogs (*Wired, io9, Mental Floss, ALT 1040, Firewayer, BBC Future, Geeklogie, Life Hacker, Gizmodo, Live Science, Popular Science*).
 - Diarios y blogs informativos en sus secciones de Ciencia, Salud y Tecnología (*BBC, The Huffington Post, The Atlantic, LA Times, The Guardian, The Telegraph, The Independent, The Daily Mail, El Universal, Reforma, La Jornada, Milenio, Matuk, El País, El Mundo, ABC.es.*).
 - Institutos, academias y agencias de consulta frecuente: NASA, Laboratorio de Propulsión a Chorro (JPL), Space Weather, Caltech, Agencia espacial europea (ESA), Agencia espacial rusa (Roscosmos), Agencia espacial alemana (DLR), Observatorio Europeo Austral (ESO); MIT, Harvard University, Nobel Prize, Cinvestav, Academia Mexicana de Ciencias, UNAM, UAM Iztapalapa.

Una más de las acciones implementadas en la nueva dinámica de contenido fue la mayor explotación de recursos gráficos como imágenes y videos. Toda vez que el sitio cuenta con acuerdos muy favorables con algunas agencias de imágenes como Getty Images por su negociación a nivel grupo empresarial, se exhortó a que el equipo editorial creará contenido a partir de estas imágenes que van desde información noticiosa hasta editoriales creativas con formatos meramente web, como los memes y las galerías monotemáticas. También se crearon formatos de video “viralizable”, según se definió, como es *Quo en 30 segundos*, donde se abordan diferentes temas en voz de un experto en 30 segundos para que la gente lo comparta por redes sociales.

Todo lo anterior fue plasmado en un calendario anual establecido a principios de cada ciclo, considerando la producción de especiales con temporalidad, como la Copa del Mundo de Fútbol, y que pudieran salir simultáneos a la publicación impresa para reforzar el mensaje y la difusión. El protocolo de especiales multimedia quedó

establecido de la siguiente manera:

1. Determinar agenda y fecha de publicación.
2. Si se requieren especiales multimedia con animación se debe generar un acuerdo de colaboración con otros medios del grupo para atraer talento, como diseñadores web o programadores para los proyectos específicos.
3. Definir temas y formatos.
4. Buscar contenidos que puedan funcionar del producto impreso a la Web.
5. Promoción como cobertura especial en redes sociales en las que se destacan los formatos: imágenes, infografías, galerías, videos, mapas, rankings, o bien, como preguntas.

Bajo esta dinámica, y desde el día en que se estableció, se han publicado cinco especiales:

1. Especial de Mentos Quo+Discovery: <http://quo.mx/mentos-quo-discovery/2013/10/17/especial-mentos-quo-discovery-2013>
2. Especial de Volcanes de México: <http://quo.mx/expediente/2014/01/06/especial-vivir-entre-volcanes>
3. Mundial de futbol: <http://quo.mx/expediente/mundial-brasil-2014>
4. Misión Rosetta: <http://quo.mx/t/mision-rosetta>
5. Ciencia para niños: <http://quo.mx/expediente/quo-ninos>

Otra de las acciones establecidas fue el protocolo para coberturas de noticias coyunturales especiales, de forma tal que el equipo tuviera un manual de procedimientos para saber cómo actuar en estos casos. Aunque el documento quedó definido de la siguiente manera, hay que reconocer que estas acciones no se han llevado a cabo en su totalidad, y la atención a situaciones de noticias urgentes sigue siendo de forma más reactiva que estratégica:

1. Ante algún evento inesperado publicado en otros medios, incluidas redes, se reajusta la agenda
2. Búsqueda en histórico de la revista

3. Búsqueda de especialista
4. Asignación de ángulos, contenido multimedia y responsable
5. Publicación lo más rápido posible

Como acciones que previeran el escenario anterior, se hizo lo siguiente:

- Creación de directorio de especialistas por disciplina ante desastres naturales (sismos, asteroides, volcanes, tsunamis, meteorología, espaciales) o humanos (aeronáutica, espaciales, accidentes nucleares, etcétera).
- Selección de un equipo externo: Infografista, diseñadora web, camarógrafo y, de ser necesario, reportera externa para crear el contenido especial.
- Definición de proceder de equipo interno: Coordinación de fotografía, editorial y de arte.

En tanto que para las redes sociales se diseñó una nueva estrategia de contenidos de forma que se pudiera estandarizar, hasta cierto punto, el tipo de contenidos que se liberaban en las distintas plataformas. Así se estableció esta dinámica:

- Publicación en redes de forma dirigida Facebook – Google+: Llamado a la acción (darle clic, responder pregunta, contar su experiencia), que toque al lector, destacar imágenes llamativas, tener en cuenta que 90% de las publicaciones tienen que darnos tráfico.
- Twitter: Mensaje directo, corto y claro, priorizar el formato de pregunta e incógnita para que den clic, no sólo RT; destacar formato (video, infografía, especial multimedia, cobertura o galería).
- Pinterest: Álbumes temáticos: Palabra QUO, Lector en la mira, concursos de foto, foto del día, foto de la semana.

Previamente al caso de intervención, las redes sociales eran manejadas sin una estrategia definida y más como una actividad secundaria. Con el nuevo proyecto se creó el siguiente listado de funcionamiento en las principales redes sociales: Twitter, Facebook, Pinterest y Google+. El documento final quedó establecido de la siguiente manera:

Estrategia de redes sociales para Quo.mx			
Objetivo	Red social	Cómo	Cuándo
Incrementar seguidores	Twitter	Identificar seguidores con mayor influencia	Semanalmente
		Seguir a personas con el perfil de Quo con Tweet Adder	Diario
		Generar contenidos de los trending topics	Diario
		Armar nuevos hashtags	Diario
		Iniciar conversaciones y lanzar preguntas sobre los temas del día	Diario
		Saludar a los lectores por la mañana y mantener presencia en el día	Diario
		#FF a seguidores más fieles	Viernes
		RT a comentarios que aporten	Diario
		Promocionar contenidos y coberturas especiales	Diario
		Usar hashtags para #PromoQuo y #Quomunidad	Días con temas coyunturales
		1.1.1.1.1.1.1.2	Diario

		Comparar nuestra influencia con la competencia	Semanalmente
		Medir las horas de actividad de tuiteros Quo	Semanalmente
Facebook		Cambiar semanalmente la foto de perfil de acuerdo con la revista	1 vez a la semana
		1.1.1.1.1.1.1.1.3	1.1.1.1.1.1.1.
		Dar likes a los comentarios de los fans	Diario
		Subir la fotografías del día	
Youtube		Subir videos libres a nuestro canal e invitar a verlos	Diario
		Responder comentarios e interactuar con el lector.	Diario
Google+		Actualización constante	Diario

		Anunciar promos Quo	Diario
Pinterest		Crear pints de astronomía, geología, ciencia, etcétera	Semanal
		Convocatoria de la sección: Forma la palabra Quo	Diario
		Organizar concurso de fotografía con celular	semestral

Tabla 4. Estrategia de redes establecida presentada por el *community manager* de Quo.mx para el proyecto de intervención.

6.4 Objetivo cuarto

Monitorear la actividad del sitio utilizando un conjunto de herramientas adecuadas y crear una estrategia de contenidos y comercial con base en el comportamiento de la audiencia y la competencia.

(Periodo de realización: Octubre 2013 – A la fecha).--

Para cumplir este tercer objetivo se eligieron diversas herramientas capaces de dotarnos de información de primera mano en relación con el comportamiento de los internautas y su forma de interactuar con los contenidos del sitio. En la actualidad, existen en el mercado muchas opciones sofisticadas y su uso requiere mayor entrenamiento. La herramienta que mayormente destaca es Google Analytics. Este importante software ha ido ampliando y especializando la oferta de información que es capaz de proveer, por lo que cada vez se hace más necesario contar con especialistas en su manejo. A continuación se describen en términos generales las características de las herramientas utilizadas para el monitoreo de Quo.mx y se ofrecen ejemplos de la información que entregan.

a) Google Analytics: Es la principal herramienta de seguimiento del comportamiento y uso del sitio de los usuarios. Los datos se revisan hora por hora para reajustar programación de agenda de contenidos; los del día anterior se revisan para diagnosticar los contenidos más vistos y, en el caso de los reportes semanales, mensuales e informes personalizados, para hacer comparaciones de métricas: visitas, contenido, página vista por visita, tiempo de retención, fuente de tráfico, browser, plataforma web o móvil, entre otras. Este monitoreo es realizado por el equipo de Quo.mx y comercial. Entre otras muchos datos, este programa permite monitorear el comportamiento de la audiencia en tiempo real. De esta forma es posible redirigir contenidos, ver su efectividad e intervenir sobre la agenda o conocer el pulso y las preferencias de la audiencia ante una cobertura coyuntural. Otra característica muy importante es que permite obtener información histórica de periodos determinados de comportamiento del sitio, como el número de sesiones, usuarios únicos, *pageviews* y el promedio de duración de la sesión. Además, permite hacer comparaciones con otros periodos. En este gráfico se muestra el

comportamiento de los últimos meses. Se puede apreciar cómo hacia final de diciembre y el principio de enero existe una baja en la actividad de los internautas.

Además, Google Analytics provee información de las características de la audiencia y sus intereses. Este tipo de información puede ser mucho más detallada utilizando el mismo programa. Permite crear estrategias de comercialización de contenidos y crear campañas digitales junto con Google. En general, las cifras de la audiencia del sitio son similares a la audiencia que se tenía detectada por métodos tradicionales como encuestas en la revista.

b) Comscore: Ofrece métrica de visitas, promedio de visitantes únicos, promedio de páginas y de tiempo de Quo.mx y los compara con el set competitivo, además del comparativo contra mes anterior de demográficos de usuarios y visitas a otros sitios. Más allá de conocer el tamaño de la audiencia y cómo está integrada, con este sitio es posible profundizar en su comportamiento y compara con el set competitivo, algo que resulta muy útil e importante como estrategia comercial. En el caso de Quo.mx el monitoreo de esta herramienta sólo lo utiliza el área de comercialización para proveer a sus clientes información en relación con la competencia. La importancia de Comscore es que se trata de una referencia con alta credibilidad para anunciantes y patrocinadores.

Set Competitivo

Media	Total visitantes únicos (000)	Promedio de visitantes diarios (000)	Total minutos (MM)	Total páginas vistas (MM)	Total visitas (000)	Promedio de minutos por visita	Promedio de visitas por visitante
Total Internet: Total Audience	30.347	13.240	22.319	28.043	898.366	24,8	29,6
QUO(Custom)	N/A	---	---	---	---	---	---
MUYINTERESANTE.COM.MX	393	17	2	1	588	2,7	1,6
MUYINTERESANTE.ES	314	17	1	1	528	1,7	1,7
QUO.MX	238	11	0	1	347	0,7	1,9
PLJAMASURF.COM	170	9	0	0	292	1,4	1,7
TUDISCOVERY.COM	78	2	0	0	78	1,9	1,0

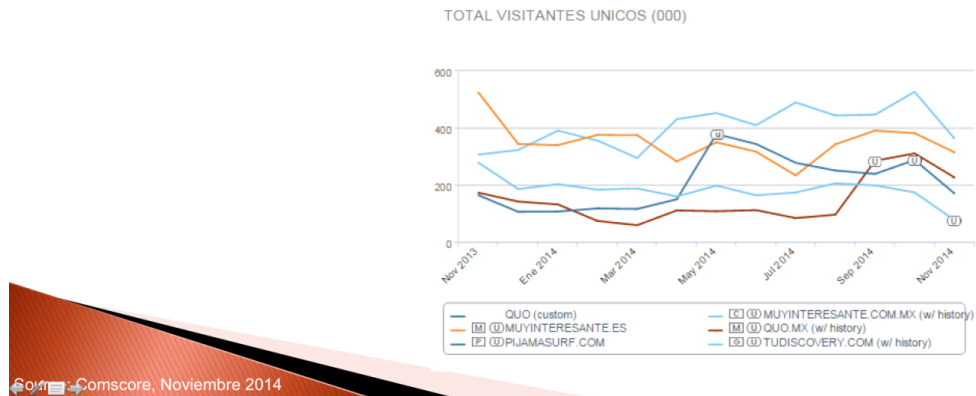


Gráfico 6. En este gráfico se puede observar como a través de Comscore es posible monitorear simultáneamente el comportamiento de Quo y de los sitios que han sido seleccionados como competencia. Esto permite tomar decisiones con respecto al perfil de contenidos y pero, sobre todo, ofrecerle información confiable a los anunciantes con respecto a la composición de la audiencia, resultados de grupos clave, entre otras características.

c) Hootsuite: Esta herramienta se utiliza semanal y mensualmente para medir el crecimiento en seguidores en Twitter, además de su alcance al reportar impactos de los Tweets, ya que sigue los Tweets con más RT y los clics que fueron otorgados por la audiencia. Es una herramienta fundamental para el Community manager quien a través de ella da seguimiento a la audiencia y puede establecer estrategias para alcanzar sus metas.

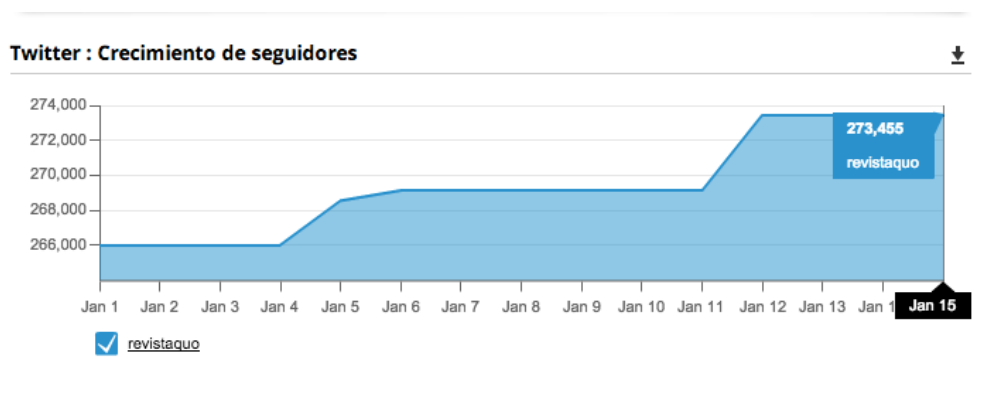


Gráfico 7. En este gráfico se observa como después de la baja actividad registrada en las vacaciones decembrinas de 2014 se recupera la actividad a partir del día 4 de enero y para el día 11 repunta el número de usuarios.

Ow.ly : Links más populares ↓

Rank	Date	Post	Clicks
1	Jan 4, 2015	http://ow.ly/Glw9t http://quo.mx/preguntas-inteligentes/2013/01/04... ¿Por qué Reyes dieron incienso y mirra a Jesús? Descúbrelo en las #PreguntasInteligentes http://ow.ly/Glw9t	2,660 clicks
2		http://ow.ly/Gikds http://quo.mx/noticias/2013/07/01/seguro-que-du... Message not found	1,175 clicks
3	Jan 2, 2015	http://ow.ly/GEcs1 http://quo.mx/noticias/2011/07/11/el-origen-de-... Hoy estás descansando, pero seguro mañana regresas al trabajo. Conoce a quién se le ocurrieron las vacaciones http://ow.ly/GEcs1	815 clicks
4	Jan 3, 2015	http://ow.ly/Glvzy http://quo.mx/juegos/que-tanto-sabes-de-las-fobias #TEST ¿Qué tanto sabes de las fobias? Contesta estas preguntas y descúbrelo http://ow.ly/Glvzy	666 clicks
5	Jan 15, 2015	http://ow.ly/HI2i0 http://quo.mx/noticias/2015/01/14/google-transf... ¡Google transforma tu teléfono en un traductor! Conoce la nueva aplicación http://ow.ly/HI2i0	487 clicks

Gráfico 8. Es muy importante conocer el impacto de las notas en la audiencia. Con Hootsuite se determina cuáles fueron las notas más exitosas en un periodo de tiempo. En este caso, se muestran los primeros días de enero y se puede ver como un día coyuntural como es la celebración del Día de Reyes es una oportunidad de levantar la participación incluso durante un periodo de baja actividad como es el vacacional.

d) Crowdbooster: Se utiliza semanal y mensualmente para conocer los Tweets con más RT, menciones, favoritos e impactos; además, en el caso de Facebook da a conocer los post con más likes, comentarios, compartidos y reach o impactos en audiencia. Los reportes de esta herramienta pueden ser determinados por periodos.

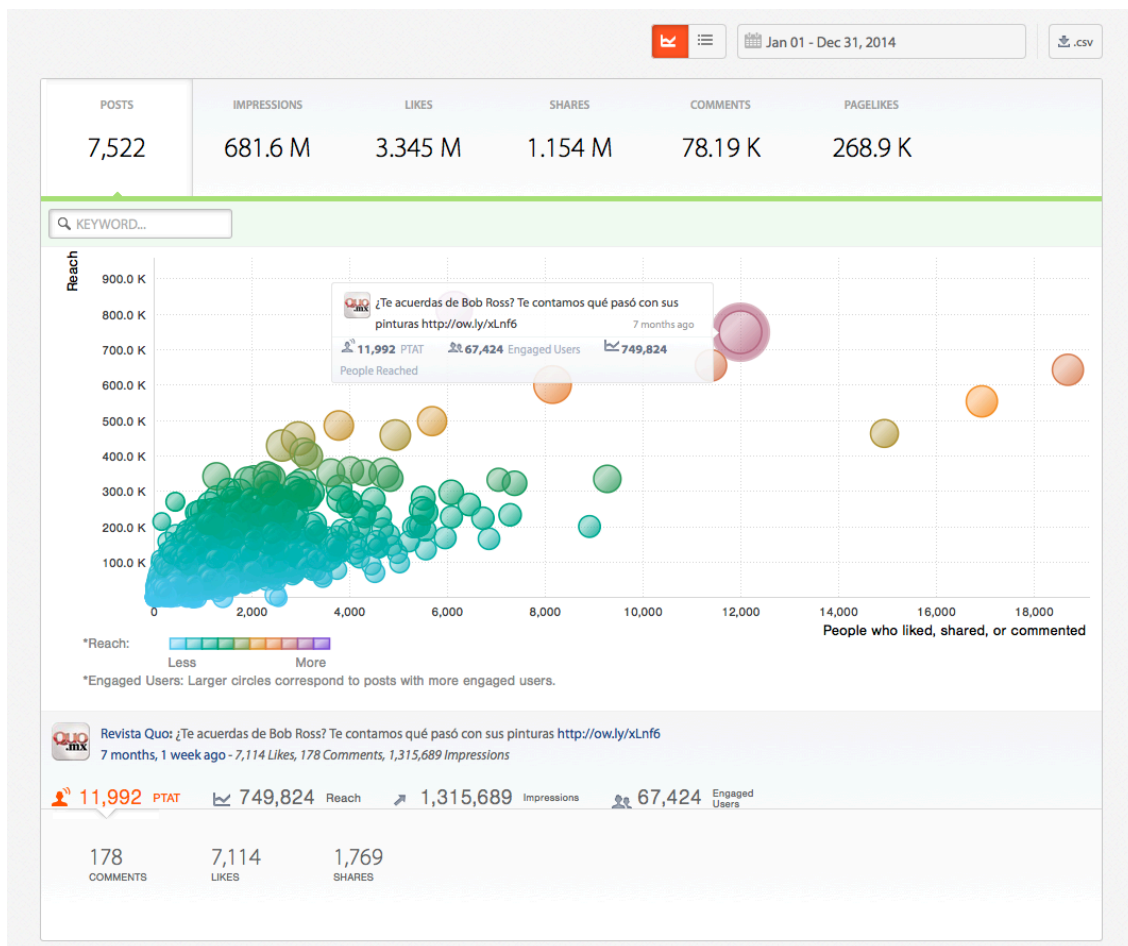


Gráfico 9. En este ejemplo se marca en un círculo de color morado la nota de la página de Twitter de mayor alcance del 2014. Conocer este tipo de información ayuda a definir mejor el perfil del internauta y a conocer los temas que pueden ser de su mayor interés.

e) Facebook Analytics: Se realizan métricas semanales y mensuales de likes, alcance de la semana, quiénes hablan de la página y quiénes dan Ya no me gusta. Este sitio es muy importante para conocer el pulso de la conversación de la audiencia. Cuando nos referimos a esto, estamos pensando más en la calidad que en la cantidad. Los internautas aquí van dejando ver sus verdaderos intereses y su forma de pensar. Si esta información se analiza detalladamente y se “cruza” con información cuantitativa es posible acercarse a definiciones muy precisas de la audiencia y establecer estrategias para contactar mejor con ella, como se verá más adelante.



Gráfico 10. En este gráfico se ve numéricamente el comportamiento de la audiencia con respecto a la semana anterior.

Tus 5 publicaciones más recientes

Alcance: orgánico/pagado | Clics en publicaciones | Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

Fecha de publicación	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Interacción	Promocionar
15/01/2015 13:30	Te damos un nuevo motivo para amar la cerveza,	Publicación	Global	1,3K	12 11	Promocionar publicación
15/01/2015 12:51	Facebook lanza nueva aplicación para	Publicación	Global	14,9K	556 67	Promocionar publicación
15/01/2015 12:25	¿Quieres ganarte un videojuego? Mejora el	Publicación	Global	1,9K	92 19	Promocionar publicación
15/01/2015 11:34	Investigan las muerte de 550 aves y lobos marinos	Publicación	Global	5,1K	62 115	Promocionar publicación
15/01/2015 10:24	¿Qué es lo que hace a alguien atractivo? Aquí hay	Publicación	Global	114K	9,6K 282	Promocionar publicación

Ver todas las publicaciones

Gráfico 11. En este gráfico podemos saber el alcance y la interacción de cada nota. Por ejemplo, la información titulada ¿Qué es lo que hace a alguien atractivo? Ha sido la de mayor alcance con 114,000 usuarios y una interacción de “likes” de 9,600 además de 282 comentarios. Cuando una nota se vuelve muy relevante resulta importante analizar su composición, temática, coyuntura para repetir el ejercicio estratégicamente.

f) TweetReach: Esta herramienta tiene un alcance mensual y realiza una proyección del siguiente mes en relación con los competidores. Sirve como apoyo a las herramientas mencionadas anteriormente y para conocer el pulso en particular en la red social de Twitter.

Además del uso de estas herramientas, el community manager tiene, dentro de sus responsabilidades, dar un seguimiento del crecimiento de las redes sociales para presentar reportes mensuales y comprobar su desempeño. Estos documentos son presentados de la siguiente manera:

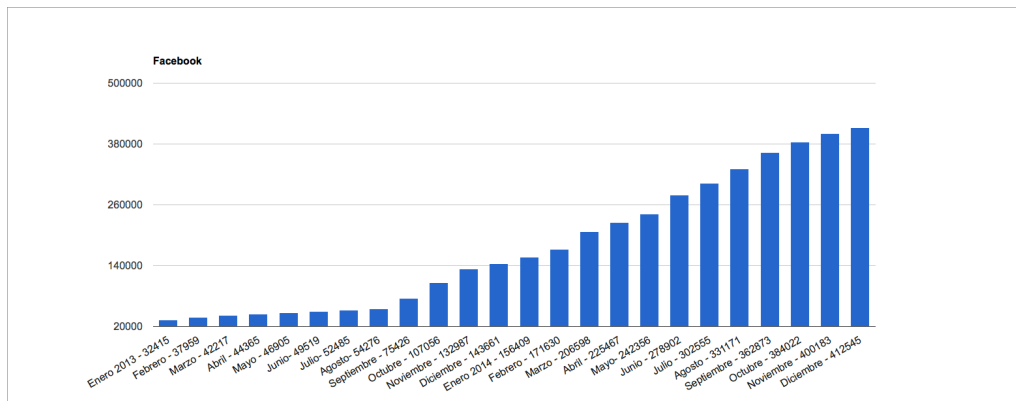


Gráfico 12. Crecimiento anual de seguidores en Facebook de todo el 2014. Esta tabla puede muestra el resultado exitoso de una estrategia de redes. Como se aprecia el crecimiento va de poco más de 20,000 mil usuarios en enero de 2013 ha más de 380,000 en diciembre de 2014.

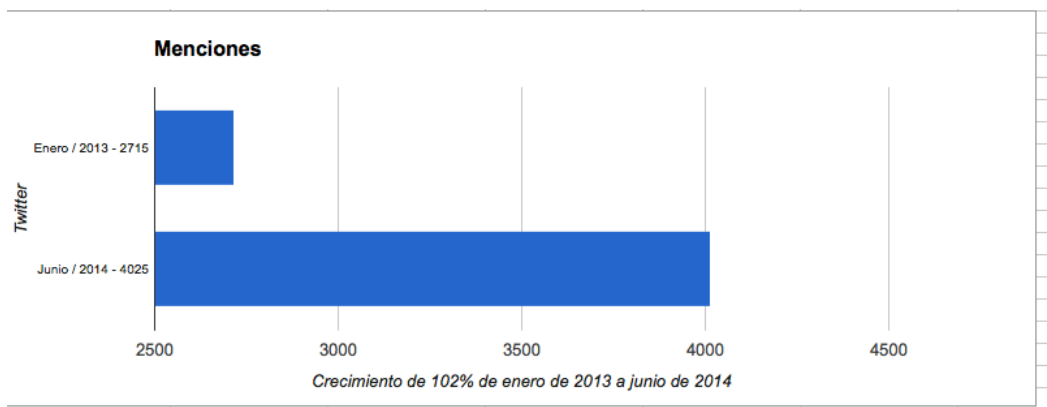
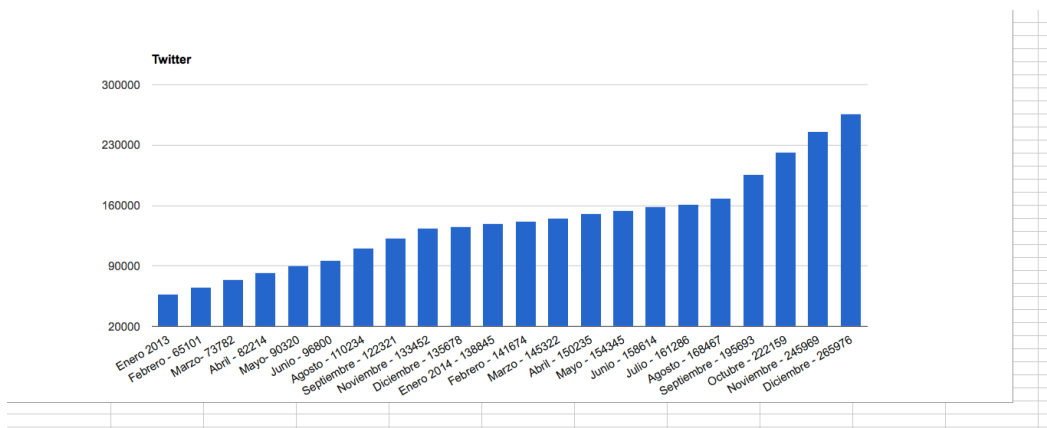


Gráfico 12 y 13. Estas gráficas muestran el aumento en seguidores en Twitter durante el año pasado, así como el crecimiento de interacción durante el primer semestre de 2014.

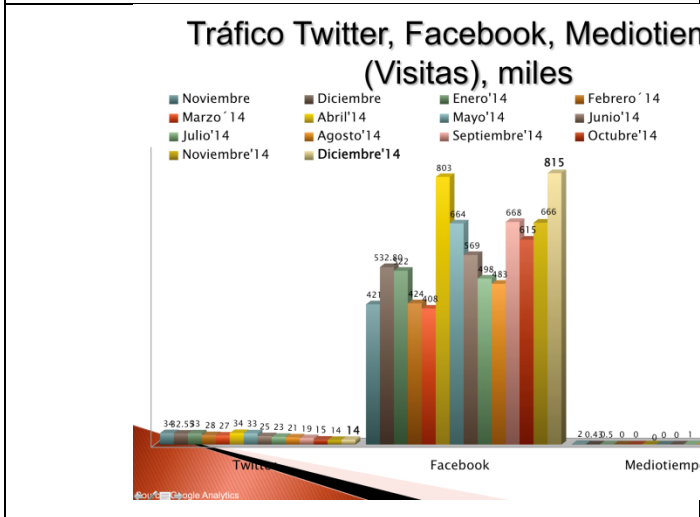
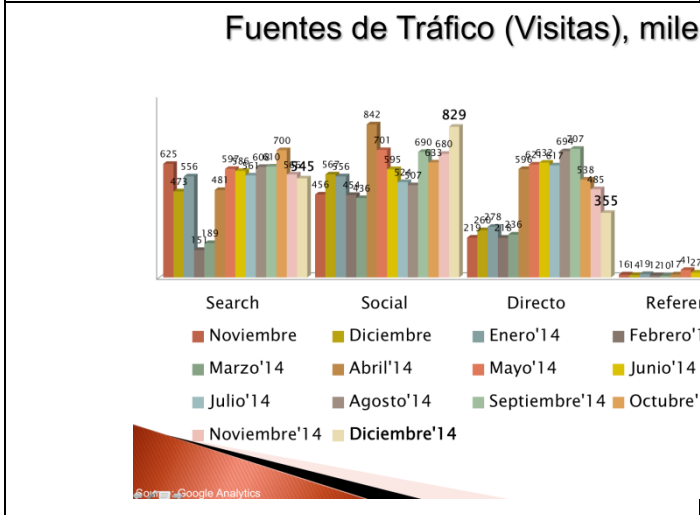
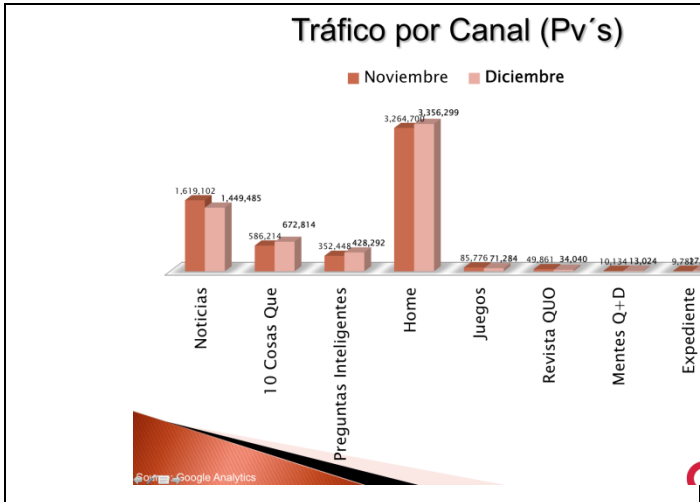
Como se puede apreciar, esta actividad de métricas y registro provee

información muy valiosa para el crecimiento y planeación del sitio, pero requiere un trabajo de seguimiento e interpretación constante que no siempre puede atenderse con la concentración deseada. En el caso de Quo.mx la información que proveen estas herramientas son utilizadas por distintos equipos para tomar acciones y definir estrategias que van desde la planeación diaria de contenidos, la definición de temas especiales, hasta el discurso de venta que lo ejecutivos manejarán para atraer clientes.

En el caso del equipo editorial se verifica constantemente la efectividad de ciertos contenidos para ajustar estrategias y conocer la reacción y el pulso de la audiencia con tal o cual información, y mantener al equipo informado. Hasta hace algunos meses el formato de reporte interno era de la siguiente manera_

Formato de reporte interno de Grupo Expansión en uso hasta enero de 2015.

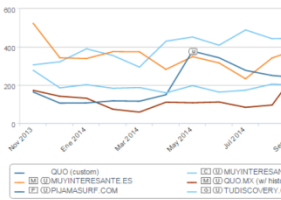




Set Competitivo

Medio	Total visitantes únicos (000)	Porcentaje de visitantes únicos (000)	Total minutos (MM)	Total páginas vistas (PV)	Total visitas (000)	Porcentaje visitas por medio
Internet: Total Audiencia QUOCUSTOM	35,347	13,243	22,319	28,043	668,559	
QUOCUSTOM	94	—	—	—	—	
QUOCUSTOM	383	17	2	1	699	
QUOCUSTOM	314	17	1	1	626	
QUOCUSTOM	172	8	0	0	292	
QUOCUSTOM	78	2	0	0	79	

TOTAL VISITANTES UNICOS (000)



Source: Comscore, Noviembre 2014

Noviembre vs. Diciembre

QUO.MX November 2014 México

Part of Grupo Encanson

Key Measures

- Total Unique Visitors (000): 226 (84.0%)
- Average Minutes per Visit: 0,7 (0,2%)
- Average Daily Visitors (000): 11 (0,9%)
- Average Visits per Visitor: 1,5 (0,2%)
- Total Pages: 1

Datos demográficos

Universo completo

This Month: 226,417 Total; 1 Home + Work; 1 Other

Trend de total visitantes únicos (000)

This Month: 226,417; Last Month: 110,217

Total visitantes únicos (000) a QUO.MX aumentó 31,5 % desde Nov 2013

Visitación cruzada

This Month Medios: Grupo Milenio, SPINOTICAS.COM, El Universal De Mexico, 20MINUTOS SÍM, ARISTOTELICAS.COM, EXCELSIOR.COM.MX, Tereza News And Content, MSN News, Yahoo-ABC News Network, Yahoo Mexico News

Last Month Medios: About, SPINOTICAS.COM, EXCELSIOR.COM.MX, 20MINUTOS SÍM, El Universal De Mexico, Grupo Milenio, Yahoo-ABC News Network, Tereza News And Content, Yahoo Mexico News, MSN News

Source: Comscore, Noviembre 2014

Highlights Editorial

Notas más vistas Noviembre

Nota	Pv's
noticias/cuales son los 30 derechos humanos	63,003
10 cosas que/9 formas curiosas de saber sexo de bebe/1romi=yes	38,540
10 cosas que/las 10 personas con mayor iq en el mundo	32,946
noticias/tanzania epicentro del infierno albino	32,871
noticias/galeria los disfraces mas geek para bebe	29,574
preguntas inteligentes/que provoca que salgan canas	28,069
noticias/que significan palomitas azules de whatsapp	27,961
noticias/entre mas listo menos religioso	27,068
noticias/lo que tu letra dice de ti	26,362
10 cosas que/ cosas que puedes hacer con el microondas	25,848

Notas más vistas Diciembre

Nota	Pv's
10 cosas que/4 carreras del futuro que	
noticias/lo malo de banarse con agua mu	
10 cosas que/9 formas curiosas de sabe	
noticias/cuales son los 30 derechos	
noticias/las mejores fotos de animales	
noticias/el misterio de las canicas que tira	
10 cosas que/8 medicinas prohibidas o	
preguntas inteligentes/por que algunos	
noticias/10 suplementos que te haran	
noticias/17 cosas que no sabias de la	

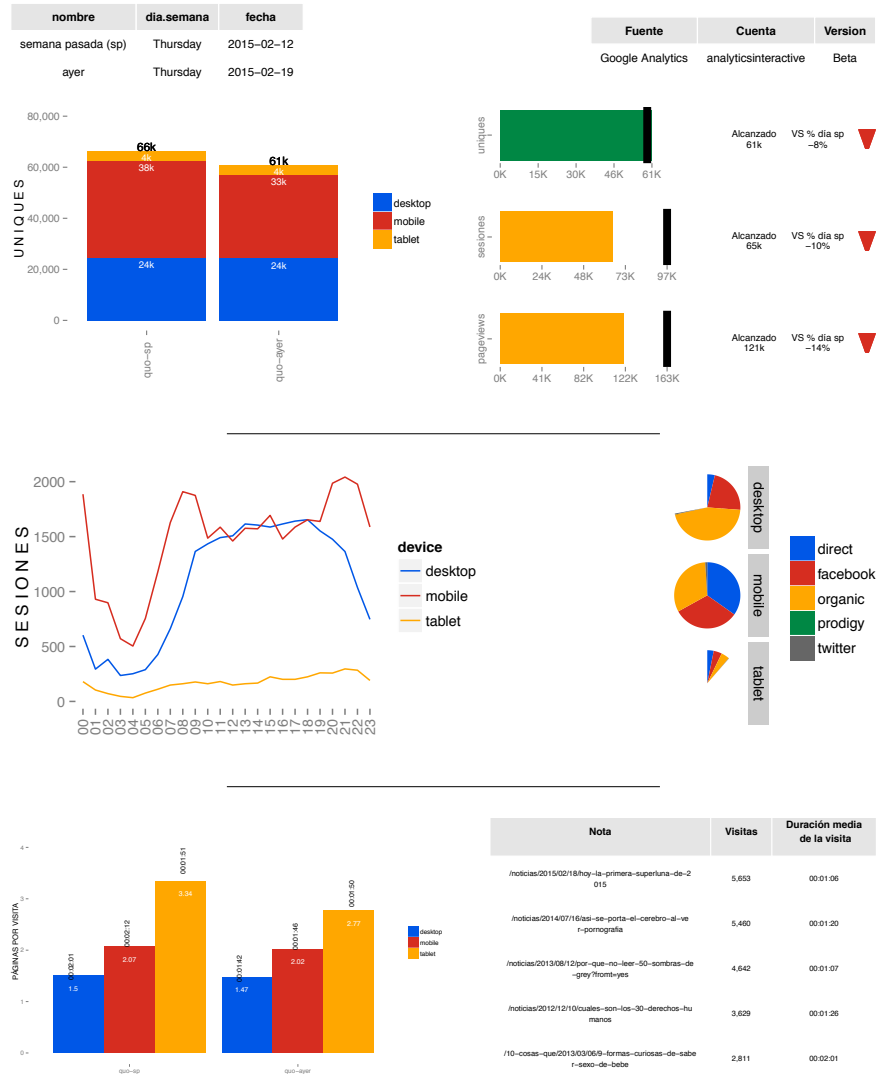
Source: Google Analytics



Gráfico 14. Reporte de diciembre de 2014 de Quo.mx realizado por el equipo de investigación de mercados de Grupo Expansión. El reporte corporativo de Grupo Expansión de cada una de sus propiedades digitales se hace en un formato estandarizado y utilizando información proveniente de distintas herramientas, con el fin de crear un documento de referencia rápida y de fácil consulta.

Recientemente, y ante las necesidades de mayor información. El reporte interno ha sido transformado y el monitoreo se lleva a cabo de forma diaria. El formato se presenta en la siguiente manera:

Métricas diarias Quo



1

Gráfico 14. En este reporte denominado Métricas diarias Quo se observa la actividad del día jueves 19 de febrero. Podemos ver el comportamiento de los usuarios únicos, el origen de la consulta (desktop, mobile o tablet), las sesiones que establecieron

A continuación se presenta un ejemplo de la interpretación de resultados del día Jueves 19 febrero:

- Hubo una baja, en comparación a la semana anterior en el tráfico del jueves: **Uniques - 8% Visitas -10%** y **PV -14%**
- Pero, en acumulado al mes llevamos **2.62% más Uniques** que el mes anterior

- El tráfico directo --cuando escriben el URL en su navegador-- es mayor en los usuarios de móviles que en los de escritorio
- El tráfico orgánico --cuando usan el buscador de Google-- es mayor entre los usuarios de escritorio
- Los picos mayores de tráfico en móviles es a las 6:00 y 21:00 horas, nos buscan al despertar y en la noche
- Los picos en tráfico desde el escritorio es de 13:00 a 18:00 horas, nos leen mientras están en la oficina o computadora en casa o escuela
- Los usuarios de tableta son quienes entran a más páginas por visita y registran mayor tiempo de retención en la página.
- Las notas más leídas fueron en temas espacial y de neurociencias.

La información generada por estas herramientas y reportes tiene distintos usos dentro de la dinámica editorial y comercial. En el caso de Quo.mx se planteó desde el principio de la intervención crear, a partir de la información obtenida, una estrategia digital que permitiera conocer a la audiencia y sus preferencias para poder comercializar el contenido. Para realizar esta tarea se recurrió a una empresa externa para hacer una investigación a fondo con el objetivo general de conocer la posición digital actual de Quo para detectar las oportunidades de la marca, lo cual le permitirá construir una fuerte estrategia digital, a través del conocimiento sobre la voz del consumidor. Así mismo la investigación planteó los siguientes objetivos específicos:

1. Detectar los elementos que debería cubrir la estrategia digital de la marca tomando en cuenta su posición digital.
2. Conocer al consumidor más allá del perfil psicográfico y demográfico tradicional.
3. Tener claridad sobre los competidores más allá del mundo impreso.
4. Generar conocimiento sobre las categorías a las que pertenece la marca tales como tecnología, ciencia, salud, curiosidades, etcétera.
5. Conocer las *best practices* que están haciendo relevante a la marca dentro de sus propias audiencias (FB y TW).
6. Desarrollar un sistema de inteligencia digital que le permita a la marca utilizar todos los elementos digitales a su favor para incrementar su posicionamiento y consumo de contenidos.
7. Medir la actividad y el impacto digital de la estrategia para encontrar oportunidades.

La investigación se llevó a través de una metodología que consistió en dar seguimiento a la conversación de Quo.mx contra sus competidores, a través de 200 mil conversaciones expresadas en redes sociales en los últimos seis meses. Así mismo, se

segmentó el seguimiento de los temas conversados por las audiencias en los siguientes temas : salud, ciencia y tecnología, y se analizaron los resultados.

Por otra parte, se midió el impacto digital de Quo y sus competidores, así como de la categoría de contenidos considerada dentro del ramo de temas de interés general y entretenimiento. Para ello, se analizó el comportamiento del usuario, el perfil demográfico, el comportamiento y la eficacia de sus principales redes sociales; se generaron hallazgos y recomendaciones por cada una de las marcas y categorías analizadas y se entregaron hallazgos para la toma de decisiones.

A continuación se presentan los hallazgos y las recomendaciones que el estudio arrojó para el caso de la marca Quo.mx. El enlace para conocer la presentación completa puede consultarse en el Anexo IV al final del documento, aunque por razones de confidencialidad de la marca, algunos datos han sido omitidos y señalados de la manera siguiente: XXX.

Hallazgos:

- Los usuarios de Quo y competencia son personas que buscan estar informadas en todo momento; las reformas y nuevas leyes que se estarán implementando en nuestro país son de total interés del internauta.

- La tendencia de mejorar la salud cada vez se hace más fuerte, están buscando información para combatir la obesidad, especialmente en infantes; también quieren estar informados sobre los avances para encontrar la cura del cáncer y sida, así como noticias sobre los nuevos virus a nivel mundial. En el ámbito nacional, buscan información sobre activaciones del gobierno como el apoyo a la Semana de Lactancia Materna y la creación de la Ciudad de la salud en Querétaro.

- Buscan seguir las innovaciones de mexicanos en el campo de ciencia, dan su apoyo replicando las notas al respecto. Siguen eventos, foros, conferencias y ferias por la Internet, desde streaming hasta su timeline.

- Los seguidores de la categoría de tecnología muestran, en redes sociales, agrado o desagrado del producto, hacen un análisis profundo antes de comprar. Tienen gran amplitud del mensaje, es la categoría con mayor *engagement*. Cuentan con una gran variedad de temas, pero se enfocan en

Música, Aplicaciones, Videojuegos, Móviles y Lanzamientos.

- Quo es la marca que tiene mayor *engagement* en el periodo analizado, los usuarios de la marca son muy equilibrados, muestran agrado por el deporte y tecnología, notas tanto de salud como de robótica y astronomía. Apoyan las innovaciones de mexicanos en distintas áreas, muestran interés por notas acerca de salud (fumadores, diabetes y obesidad) y siguen eventos tecnológicos como Campus Party y emtechMX. Muestran agrado por artículos relacionados con la ciencia y la vida cotidiana. Además de que la cobertura en streaming es muy relevante para ellos.

- *La competencia 1* (dato omitido por cuestión de confidencialidad), a diferencia de las otras marcas, es la que tiene el menor porcentaje de audiencia femenina; son personas creativas que buscan constantes actividades relacionadas con música, arte y automóviles. Los usuarios se enfocan más en temas de salud, sexualidad, alimentación y comportamiento humano, dejando un poco de lado la tecnología.

- En *La competencia 2* (dato omitido por cuestión de confidencialidad), los usuarios se enfocan más en las actividades personales que en las profesionales, son amantes de los animales y muestran agrado por las promociones de la marca. No tienen un tono definido, la conversación es muy dispersa.

Recomendaciones:

- Generar contenido que esté ligado a tecnología, salud y ciencia con un toque de tecnología, ya que gran parte de la audiencia es masculina. Son *heavy users* de las redes sociales.

- Capitalizar temas de salud, principalmente en nutrición y productos orgánicos, usando la tecnología como aliado, para la prevención de enfermedades como diabetes y obesidad o para quitar malos hábitos como fumar.

- Realizar promociones relacionadas con el deporte o actividades recreativas vinculadas con astronomía o medio ambiente.

- Difundir la descarga de las aplicaciones en *Google Play*, las aplicaciones son bien recibidas. Se debe mantener actualizado el contenido y

funcionamiento de la app.

- Apropiarse de eventos propios de la categoría como Campus Party y E3. Ligar la tecnología a temas cotidianos dando el lado Quo a las situaciones. Ocupar el prime time propio del target para realizar pruebas de contenido. Hacer coberturas de eventos en streaming o cobertura digital.

- Impacto: Permite conocer la posible repercusión de un autor, sitio o mención en la red. Se mide a través de una escala algorítmica del cero al 100.

- Impresiones: Potencial de cuántos usuarios han o podrán ver la mención hecha por la marca.

- Engagement: Relación entre interacciones y usuarios únicos.

A partir de estos hallazgos y recomendaciones, en el equipo de Quo.mx se tiene el reto de crear una estrategia de comercialización para generar recursos suficientes para dotar de autonomía financiera al proyecto.

6.5 Objetivo quinto

Profesionalizar al equipo de Quo.mx en la generación de contenidos digitales y utilización de herramientas tecnológicas para su aplicación especializada en periodismo y divulgación de la ciencia.

(Periodo de realización: Octubre 2012 – junio 2013)

El desarrollo y la profesionalización de un equipo especializado en el manejo de información y herramientas digitales es una de las tareas más importantes y urgentes de esta nueva era de medio de comunicación. En la experiencia de Quo.mx pasamos por una curva de aprendizaje que inició con la idea de querer adaptar procesos editoriales del producto impreso a la página web. No tardamos mucho en descubrir que se trataba de dinámicas que demandan necesidades muy diferentes, comenzando por la inmediatez del mundo digital que contrasta enormemente con los tiempos de producción y edición de una revista de frecuencia mensual.

Pero, sobre todo, nos enfrentamos a la búsqueda de construcciones narrativas a partir de las nuevas tecnologías que claramente se ofrecen como una oportunidad de gran potencial, pero que es necesario tener experiencia para su utilización. Desde el periodo de inicio en junio de 2011 hasta el lanzamiento del sitio después de la intervención, el equipo de contenidos se vio modificado en dos ocasiones. La primera de ellas como parte de una reacción ante el evidente estancamiento de visitas al sitio atribuido, en su momento, a un deficiente desarrollo de contenido en calidad y cantidad.

Este primer cambio propició que se formara un nuevo equipo de contenidos que, si bien, tenía más experiencia, ésta era en el terreno de los productos impresos. Con todo, la mayor calidad de contenidos y el reajuste de algunos procesos como tiempos de entrega y búsqueda de imágenes sirvieron para levantar el número de ingresos de Quo.mx.

No fue sino hasta marzo de 2012, cuando se inició esta intervención y se consiguió la aprobación por parte de GE de contratar personal ex profeso para Quo.mx, que pudimos definir de manera más puntual los perfiles requeridos, así como las dinámicas de trabajo. Como se mencionó previamente, nos planteamos el objetivo de que las personas que ingresaron pertenecieran a la llamada generación *millennial* para que su desempeño con las nuevas herramientas estuviera dotado de mayor naturalidad.

Además, se solicitó que tuvieran experiencia en una redacción de periódico para aprovechar el entrenamiento de trabajo bajo presión con el que suelen contar.

Además de estas características, durante la maestría se nos pidió desarrollar los perfiles profesionales de cada uno de los integrantes. En las tablas que se muestran más adelante se presenta el resultado de ese trabajo llevado a cabo junto con el personal de atracción de talento del GE. Debo decir que la experiencia en este sentido resultó enriquecedora no sólo para mí y el equipo de Quo.mx, sino también para el departamento en cuestión que no había definido con tal profundidad posiciones como el de Jefe de Información Digital (llamado así por nosotros) o el de Community Manager.

Sin duda, la reflexión llevada a cabo en torno a estas figuras nos permitió darnos cuenta de nuevas necesidades laborales que no eran consideradas en una empresa dedicada a los productos impresos, y al contrastarlas con el nuevo diseño de generación de contenidos se crearon dinámicas de trabajo diferentes. Desde cuestiones básicas, como la preferencia de trabajar con una laptop y la necesidad de estar la totalidad del tiempo conectado, hasta asuntos más radicales como el trabajo en casa o las dinámicas de cobertura in situ que han propiciado una gran demanda, como se pudo ver en el estudio de las conversaciones de Quo.mx presentado en el segmento anterior.

Me parece valioso hacer un último comentario en relación con la llamada integración de redacciones que normalmente se denomina *print to web*. Se ha debatido al respecto y se han hecho prácticas de cómo fusionar las nuevas necesidades de manejo de información digital a las redacciones tradicionales e, incluso, existen consultoras internacionales como *Innovation* que se especializan en asesorar casas editoriales de productos impresos para que puedan transitar a la era digital con éxito.

En el caso de Quo.mx y de la revista Quo hemos tenido una experiencia que podríamos denominar orgánica. El hecho de que se trate de un equipo relativamente pequeño, pero con necesidades grandes de producción de contenido, nos ha llevado, en este periodo, a buscar formas de trabajo conjunto donde las personas dedicadas a la parte impresa han sabido adaptarse y apoyar a la parte digital, y viceversa, lo que representa un ejercicio interesante y poco frecuente en las redacciones. Posiblemente esto fue como resultado de priorizar la satisfacción de las necesidades de la audiencia, pero también de haber realizado, como parte de la maestría, una planeación estratégica, un diseño de perfiles profesionales y, como se vio al principio de esta segunda parte,

una definición de dinámicas y desarrollo de contenidos.

De tal forma, presento a continuación el organigrama de Quo.mx que operó durante el periodo de intervención que estoy describiendo en el presente trabajo, así como los perfiles profesionales de los integrantes del equipo de desarrollo de contenidos:

1. Organigrama

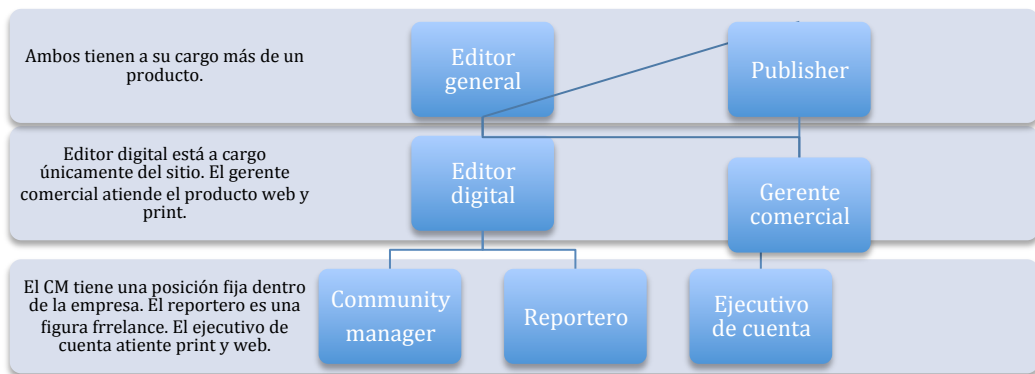


Gráfico 15. Organigrama de Quo.mx establecido a partir de la intervención. Esta estructura volvería a sufrir cambios hacia el interior de GE. Pero durante el periodo de la intervención operó así.

Perfiles profesionales:

Área: Editorial
Puesto: Editor General
Puesto del jefe inmediato: Director editorial
Finalidades / Funciones principales

Garantizar que el contenido del sitio o de las diferentes plataformas se ajusten a los valores editoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y hacer cumplir los valores editoriales, principios, agendas, criterios. - Evaluación de los productos entregados (postmortem). - Participar en la definición de ángulos periodísticos de temas relevantes.
Gestionar eficientemente los recursos necesarios para generar los contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar los recursos técnicos, humanos y económicos para elaborar el contenido. - Planear el uso de los recursos. - Estar al tanto de registros de gastos, control de presupuestos, negociación de presupuestos con publisher. - Creación y seguimiento de indicadores de eficiencias. - Definir estructura y procesos para la funcionalidad de la marca. - Desarrollo de talento.
Búsqueda de los contenidos pertinentes a la marca y promoción del balance de éstos en los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar los indicios de historias propicias para el sitio y la revista. - Marcar lineamientos de balance de información. - Definir cuánto de cada cosa se le dará a la audiencia. - Reunión periódica con fuentes de información y con el equipo.
Ser monitor de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer a la competencia en sus diferentes plataformas. - Entender qué cosas hace la competencia; leer, seguir, interactuar o escuchar a la competencia. - Analizar los riesgos u oportunidades que represente para la marca. - Búsqueda de fuentes de información directa o indirectamente.
Coordinar con otras áreas para cumplir objetivos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar proyectos editoriales que tengan impacto en otras áreas. - Detectar oportunidades comerciales y compartirlas o atender propuestas de otras áreas y potenciarlas con el fin de crecimiento de marca y de ventas.
Fijar los objetivos del área	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos. - Garantizar los recursos para obtener los objetivos. - Junta de seguimiento. - Negociación con otras áreas involucradas.

Tabla 5. Perfil de cargo para editor general desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de Grupo Expansión y por el equipo editorial de Quo de acuerdo con las necesidades de la marca.

Área: Editorial	
Puesto: Jefa de información digital	
Puesto del jefe inmediato: Editor general	
Responsabilidades	
Elabora estrategias editoriales y digitales para el posicionamiento del sitio.	
Analiza las estadísticas de la página para evaluar el avance de la estrategia o en su caso reajustarla.	
Propone una reestructura del sitio a partir de análisis de usabilidad.	
Propone nuevos productos y contenidos de periodismo multimedia.	
Negocia con coordinadores generales, editores y subdirectores para la creación de estrategias transversales que beneficien al sitio.	
Administra los recursos humanos (community y reporteras) así como sus tiempos para concluir con las cargas de trabajo del sitio.	
Verifica que las tareas asignadas se cumplan en tiempo y forma, para ello se tienen reuniones y documentos de acuerdo compartidos en la plataforma Google.	
Monitorea otros medios, agencias e instituciones para seleccionar contenido y redactar artículos.	

Actualiza el Home del sitio con la publicación de notas propias, de agencia o colaboradores.
Guía al equipo para destacar temas de coyuntura lo más rápido posible con la mayor cantidad de capas o contenido extra.
Coordina contenido de SMS Dato QUO.
Coordina y redacta los especiales multimedia.
Coordina con el equipo de diseño la creación de infografías para QUO.mx sobre Días Internacionales
<p>Competencias:</p> <p>Posee conocimiento especializado sobre el periodismo digital. • Sabe identificar coyunturas para la propuesta y generación de contenido. • Es la más actualizada en periodismo multimedia, conoce y se relaciona con gente del medio, está al tanto del trabajo que desarrolla la competencia directa y otros medios nacionales e internacionales. • Creativa, responsable y dirige grupos de trabajo. • Tiene la capacidad para la proyección de nuevos productos y planear su implementación. • Persona informada de lo último en el acontecer noticioso, en específico en temáticas de ciencia, tecnología, salud e internacional. • Sentido de la urgencia y compromiso con el producto. • Disposición para integrarse a dinámicas 24/7. • Capacidad para ejercer funciones multitarea. • Genera buen ambiente de trabajo y permite que su equipo proponga dinámicas enriquecedoras para la estrategia.</p>
<p>Conocimientos técnicos</p> <p>Manejo de datos de la página en Google Analytics. • Conocimiento de las reglas de gramática, ortográficas y tipográficas. • Manejo de paquetería Office. • Manejo de Photoshop. • Manejo de herramientas de búsqueda en Internet y de agencias.</p>

Tabla 6. Perfil de cargo para jefa de información digital desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de Grupo Expansión y por el equipo editorial de Quo de acuerdo con las necesidades de la marca.

<p>Área: Editorial</p> <p>Puesto: Community Manager</p> <p>Puesto del jefe inmediato: Jefa de información digital</p>
<p>Responsabilidades</p>
<p>Maneja la marca y el contenido de QUO en redes sociales con la creación e implementación de estrategias.</p>
<p>Atiende, sostiene e incrementa las audiencias de QUO en redes sociales con la creación e implementación de estrategias.</p>
<p>Coordina la página Quo.mx en la edición <i>print</i> (redes, pie de foto, forma la palabra Quo y encuesta del mes).</p>
<p>Negocia con otros community managers del Grupo para la creación e implementación de estrategias transversales que beneficien al sitio.</p>
<p>Coordina con <i>Dive Encounters</i> y <i>Luchador Films</i> la publicación de cápsulas QUO en 30 segundos y la promoción de la trivía “Bucea con un tiburón ballena”.</p>
<p>Promueve el contenido de tecnología con Medio Tiempo.</p>
<p>Cubre eventos, conferencias de prensa como reportero.</p>

Monitorea otros medios, agencias e instituciones para seleccionar contenido y redactar artículos.
Reacciona a la coyuntura y TT para promover contenido del sitio.
Actualiza el Home del sitio con la publicación de notas propias, de agencia o colaboradores.
Propone un ángulo de <i>social media</i> sobre lo que se discuta en juntas de planeación y estatus de ediciones <i>print</i> en parámetros de objetivo, formato y evaluación.
Ajusta calendario y carga Datos SMS QUO en plantilla para su publicación diaria.
Coordina con el equipo de diseño la creación de infografías para QUO.mx sobre Días Internacionales.
<p>Competencias</p> <p>Personas con experiencia en medios o manejo de redes sociales. • Personas creativas, abiertas a intentar dinámicas nuevas y colaborar. • Personas informadas de lo último en el acontecer noticioso, en específico en temáticas de ciencia, tecnología, salud e internacional. • Sentido de la urgencia y compromiso con el producto. • Disposición para integrarse a dinámicas 24/7. • Capacidad para ejercer funciones multitarea.</p>
<p>Conocimientos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas de <i>social media</i>: Hootsuite, Crowdbuster, Social Bro, entre otros. • Manejo de datos de la página en Google Analytics. • Conocimiento de las reglas de gramática ortográficas y tipográficas. • Manejo de paquetería Office. • Manejo de Photoshop. • Manejo de herramientas de búsqueda en la Internet y de agencias.

Tabla 7. Perfil de cargo para community manager desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de Grupo Expansión y por el equipo editorial de Quo de acuerdo con las necesidades de la marca.

<p>Área: Contenidos</p> <p>Puesto: Reportero freelancer</p> <p>Puesto del jefe inmediato: Jefa de información digital</p>
<p>Responsabilidades</p> <p>Monitorea otros medios para proponer contenido relevante al sitio en planeaciones diarias.</p> <p>Monitorea otros medios, agencias e instituciones para proponer contenido.</p> <p>Redacta artículos para el sitio.</p> <p>Cubre eventos y conferencias de prensa.</p> <p>Escribe historias con propuesta e investigación propia.</p> <p>Colabora en la creación de especiales multimedia.</p>
<p>Competencias</p> <p>Personas con experiencia en medios y/o educación en comunicación o periodismo. • Personas creativas, abiertas a intentar dinámicas nuevas y colaborar. • Personas informadas de lo último en el acontecer noticioso, en específico en temáticas de ciencia, tecnología, salud e internacional. • Sentido de la urgencia y compromiso con el producto. • Disposición para integrarse a dinámicas 24/7.</p>
<p>Conocimientos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ejercer funciones multitarea. • Habilidades de investigación y redacción periodística. • Conocimiento de las reglas de gramática, ortográficas y tipográficas. • Manejo de paquetería Office. • Manejo de Photoshop. • Manejo de herramientas de búsqueda en la Internet y de agencias.

Tabla 8. Perfil de cargo para reportero multimedia desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de Grupo Expansión y por el equipo editorial de Quo de acuerdo con las necesidades de la marca.

Además de esta definición detallada de perfiles profesionales, fue importante llevar a cabo una adecuada definición de políticas de administración de recursos humanos y otras áreas. En este sentido, el programa de la maestría aportó en reflexión e información toda vez que dotó a Quo.mx de este marco operativo y de referencia para el comportamiento ético de los colaboradores del sitio, un aspecto que normalmente es obviado o relegado a segundo término ante el ritmo vertiginoso de las dinámicas informativas y comerciales. En el caso que nos ocupa, las políticas de recursos humanos del sitio fueron planteadas a partir del enfoque propuesto por Edward Deming (2014) que tiene por objetivo alcanzar la excelencia en las organizaciones.

Bajo esta concepción, en el sitio Quo.mx se considera a las personas como el activo fundamental en la aportación cualitativa para todos los bienes y servicios ofrecidos. Son los colaboradores quienes con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad y trabajo pueden potenciar el desarrollo del sitio y, por lo tanto, hacer cumplir la misión de ofrecer un entretenimiento inteligente de calidad y susceptible de comercialización.

Para alcanzar esta calidad se estableció un plan anual de objetivos y semestral de seguimiento y charlas entre los asociados y sus reportes para la reorientación, validación y/o corrección de los mismos. El plan tiene como finalidad revisar el “fraseo” planteado a inicios de año entre supervisor y colaborador, la capacitación y apoyo interno recibido para el cumplimiento de los objetivos, los recursos asignados y utilizados; un plan de posible ahorro u optimización revisado a mitad de año y la elaboración de estudios de satisfacción de internautas a través de cuestionarios web, así como un mecanismo interno de retroalimentación de reportes, pares y jefes para intentar determinar la satisfacción lograda en las necesidades o expectativas de clientes externos o internos.

En el caso de Quo.mx se ha buscado crear una cultura de excelencia empresarial donde los responsables del sitio sean capaces de tomar decisiones y responsabilizarse de los resultados. Para eso estableció un proceso de producción informativa y de gestión basado en el equipo y en la actitud participativa. A continuación se detallan las políticas generales establecidas para la gestión de recursos humanos, innovación y desarrollo tecnológico, gestión comercial y gestión financiera:

Política de excelencia informativa

- Aspiramos a ser referencia informativa en materia científica y tecnológica, por eso respetamos los principios fundamentales del periodismo.
- Creemos en el entretenimiento como una forma de sumergirse en el ritual de historia con valores universales.
- Nos mantenemos al día en las tendencias mundiales, hacemos presencia y participamos en los encuentros donde se genera la información de primera mano. Acudimos “in situ” a cubrir los temas fundamentales.
- Verificamos la información y contrastamos con otras fuentes.

Otorgamos voz a las partes involucradas.

- Practicamos un periodismo independientemente de intereses comerciales. La relación entre los departamentos de comercialización y “editorialización” se limita a la información fundamental del producto. Creemos en la audiencia comprometida por la veracidad de nuestro medio.
- Buscamos nuevas formas de comunicar y exploramos las nuevas tecnologías.
- Creemos en la negociación, el diálogo y la diplomacia para la solución de conflictos externos.

Política de gestión de personal

- El equipo de trabajo es nuestro activo principal, propiciamos un clima de trabajo abierto, positivo, propositivo y en constante crecimiento.
- Enfrentamos la transformación constante del paisaje infocomunicacional con innovación y capacitación.
- El individuo se subordina al equipo. Apostamos por líderes con autonomía y criterio propio.
- Seleccionamos a nuestro personal a partir de las habilidades y la experiencia pero, sobre todo, considerando la actitud y el deseo de aprendizaje, actualización y renovación de las ideas.
- La toma de decisiones se hace a partir de los intereses de la empresa y de la salud de la marca.
- Alentamos el liderazgo situacional, el diálogo y la negociación para la solución de conflictos internos.

Política de liderazgo

- Conducción del equipo de trabajo: Se fomenta una cultura de liderazgo y de trabajo en equipo. Se busca en todo momento que el individuo se subordine a los intereses del equipo con una actitud solidaria y participativa. Se da seguimiento y actualización a los procesos y a las iniciativas del líder para alcanzar una cultura de excelencia que considere a su equipo como el resguardo máximo que le ofrece la empresa.
- Comunicación: Se establece una política de puertas abiertas donde el

asociado o empleado tiene el derecho de comunicarse de forma lateral y vertical sin que se condene de ninguna manera el hecho. Por el contrario, se busca una comunidad abierta, participativa y cuya transparencia sea motor de la organización.

- Selección: El proceso de selección de personal involucra a los directores de áreas y al personal responsable del departamento de Recursos Humanos. Todas las partes son responsables de aplicar las entrevistas debidas y hacer la valoración cualitativa del personal postulante para su ingreso, así como de evaluar su eventual adaptación y dar seguimiento a sus responsabilidades.

- Organización: Todo el personal de Quo.mx debe conocer la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades dentro de ella. Así mismo debe estar al tanto de las jerarquías y reportes que le tocan atender.

- Motivación: El proceso de motivación constante parte del análisis y reconocimiento constante de los productos y de las implicaciones de recursos humanos. Así mismo, existe un programa interno de valoración de la calidad y reconocimiento por medio del aplauso público y del derecho de participación en concursos periodísticos externos con el apoyo de la organización.

- Remuneración: La remuneración pactada se revisa cada año y la revisión tiene afectaciones directas de acuerdo con la economía nacional, resultados del sitio y resultados de la empresa en general. Existe un programa de bonificación de gerencia, así como un sistema de prestaciones de la que pueden valerse los integrantes de este grupo, que serán designado exclusivamente por el comité corporativo.

- Evaluación: El programa de establecimiento de objetivos sucede a principio de cada año y las charlas de seguimiento a mediados del mismo. A finales de año se da el periodo de revisión y calificación de los mismos con lo que se afecta directamente en la política de remuneración.

- Sanciones: Las sanciones se establecen caso por caso. No existe un sistema de sanciones menores relegando estas a la decisión y buen juicio de cada líder. En aquellos casos que se requiera una sanción mayor por haber infringido las políticas de la empresa y las leyes a las que nos atenemos como ciudadanos del país, se reúne un comité para valorar el caso y tomar las decisiones pertinentes.

Política de innovación y desarrollo tecnológico

- Una de las necesidades fundamentales de Quo.mx es mantenerse al tanto de

la constante innovación de herramientas tecnológicas y también de los nuevos planteamientos conceptuales que de forma continua propone el panorama informacional. Por eso, se debe desarrollar a principio de año un programa tentativo de actualización académica y/o tecnológica para mantenerse a la vanguardia informativa.

- Nos mantenemos atentos a las tendencias. La inversión en tecnología de punta afecta directamente en la calidad de los productos y de trabajo de quienes lo desarrollan.

Identificamos tendencias, ponemos a prueba equipo, hacemos llamados para demostraciones, involucramos a los posibles operadores. Somos un laboratorio constante para mantener la actualización de nuestras herramientas de trabajo.

Política de gestión comercial

- Comercializamos audiencias y sus preferencias en tanto consumidores con intereses, criterios, gustos y capacidades adquisitivas, NO vendemos anuncios.

- Somos socios de nuestros clientes, establecemos estrategias de comunicación con sus marcas. Validamos su marca y garantizamos su éxito comercial a través de nuestro medio.

- Cada uno de los ejecutivos de cuenta es la imagen de la marca.

Política de gestión financiera

- Somos responsables, eficientes y escrupulosos en el manejo de nuestros recursos financieros.

- Ser obsesivos del orden financiero nos provee recursos adicionales para implementar nuestros productos y su calidad. La honestidad y la transparencia son las columnas del departamento financiero.

Capítulo 7: Resultados y aprendizajes

7.1 Acciones generales

La intervención practicada en el sitio Quo.mx en el periodo de marzo de 2012 a enero de 2014, como parte del programa de la Maestría en Periodismo Digital del Sistema de Universidad Virtual del Centro de Formación en Periodismo Digital de la Benemérita Universidad de Guadalajara, y dentro del contexto de transformación de una empresa líder de medios de comunicación como es Grupo Expansión, ha sido una aventura editorial y periodística en más de un sentido, y los retos no han hecho otra cosa más que dejar la lección fundamental de que el trabajo en equipo, la constancia y la creatividad para solucionar problemas son las herramientas con las que se logran materializar las ideas.

El más reciente periodo de actividad de abril de 2014 a enero de 2015 nos mostró que el esfuerzo conjunto ha valido la pena ya que fue, durante este lapso, cuando el sitio alcanzó un millón de usuarios y ha mantenido su crecimiento alcanzando al día de hoy (8 de abril de 2015) el millón cuatrocientos mil usuarios únicos mensuales. Estas cifras lo dotan de una audiencia relevante y en constante crecimiento aunque todavía enfrenta el reto del financiamiento comercial. Si consideramos que se trata de un sitio que ha funcionado con bajos presupuestos y con un equipo muy reducido, las estrategias de optimización de recursos planteadas han funcionado como un modelo de generación de contenidos digitales.

Así mismo, el proceso de intervención deja una experiencia importante para el equipo de trabajo y una serie de resultados que se enlistan a continuación:

- 1) Se analizó minuciosamente el contenido y el diseño previo del espacio digital y se creó una nueva arquitectura de contenidos y un diseño acorde con el espíritu de la marca y siguiendo tendencias en boga en ese momento.
- 2) Se definió un *brand equity*, proceso de calibración de marca donde todos los involucrados en la misma definen la misión, visión y los objetivos para conformar los valores y el espíritu del medio y se diseñó una campaña de lanzamiento en otros sitios de GE.

3) Se revisaron procesos editoriales y se establecieron nuevas dinámicas de producción de contenidos, material para redes y adaptación de información proveniente de la revista para la web, además de protocolos de operación en casos y reportes especiales.

4) Se redefinió el papel de los recursos humanos del sitio, describiendo el perfil idóneo, estableciendo actividades claras y contratando a más personal para la operación del mismo. Se elaboró una política de administración de recursos humanos.

5) Se crearon nuevas alianzas hacia el interior del Grupo Expansión para buscar atraer tráfico de sitios mayores como mediotiempo.com y cnnmexico.com. Además se inició la negociación de una alianza con Yahoo! para conseguir mayor tráfico a cambio de contenido con el portal, aunque esta última resultó fallida por cuestiones ajenas al equipo editorial.

6) Se llevó a cabo una negociación a nivel corporativo con agencias fotográficas que permitieron el uso ilimitado de imágenes fotográficas dentro de la web.

7) Se asignó un presupuesto para la generación de contenidos integrado al presupuesto del producto impreso.

8) Se capacitó al equipo en manejo de redes, monitoreo y periodismo científico.

9) Se establecieron metas medibles de audiencia y de comercialización.

10) Se analizaron las métricas y las conversaciones de la audiencia de Quo.mx y se compararon con las de la competencia para emitir hallazgos y recomendaciones en busca de una nueva estrategia comercial que aporte autonomía financiera al proyecto.

11) Se consideraron y validaron todos los aspectos legales del uso de la marca Quo en el medio digital dentro de la política de GE.

12) Se establecieron objetivos cuantificables tanto de audiencia como de financiamiento para el año 2015.

7.2 .- Hacia un modelo de intervención de espacios digitales

Como hemos visto en los capítulos anteriores, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías de comunicación para el ejercicio informativo implica crear y adaptar nuevas formas en el uso del lenguaje, procesos de trabajo, formatos informativos, dinámicas creativas, modelos de negocio y financiamiento. Es decir, en la actualidad, todo lo referente a lo que se vive en el día a día de una redacción se ve sometido a una presión evolutiva que es necesaria enfrentar para adaptarse y reinventarse.

El ejemplo mejor que encuentro para lo dicho anteriormente, es la misma intervención de quo.mx que he descrito en el presente informe. Paradójicamente y, a pesar de ser un sitio con una audiencia comprobable de 1,400,000 visitantes únicos mensuales a la fecha, dejará de estar en línea en los próximos días por decisión del corporativo al que pertenece que ha considerado que no cuenta con el financiamiento comercial suficiente, además de otras razones de negocio desconocidas por quien redacta este reporte.

Evidentemente, para mí en lo personal, se trata de un acontecimiento triste y decepcionante pues se supone que el modelo actual de negocio en medios de comunicación busca consolidar una audiencia comprometida en torno al espíritu de una marca para ser comercializadas con anunciantes y patrocinadores interesados en alcanzar e influir en las personas que conforman esa audiencia. Pero en el caso de quo.mx y de la revista Quo, parece que la ecuación no funciona más. Un signo indudable del cambio de era en medios que estamos experimentando.

Desde la perspectiva académica, considero que se trata de un acontecimiento que debe movernos a hacer análisis cuidadosos y estructurados con respecto a la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento de la autonomía periodística. Un área de investigación que puede ser muy afortunada para desarrollarse en el futuro si tenemos en cuenta las dificultades económicas que enfrentan la mayoría de los medios.

Pero además, debemos trabajar sobre los procesos de innovación y transformación constante que demandan las tecnologías de comunicación actuales. La

constante innovación tecnológica en medios de comunicación digitales, la competencia de contenidos entre los nuevos sitios y los medios tradicionales, las audiencias emergentes con comportamientos cambiantes e intereses que se renuevan constantemente, y la búsqueda de nuevos formatos periodísticos y narrativos generarán cada vez más una presión mayor en el mantenimiento de los espacios digitales y la consolidación de las audiencias.

Si actualmente alguien considera que los sitios líderes como Facebook y Twitter tienen garantizado un lugar en el cielo de las preferencias del público por los siguientes lustros, como anteriormente las revistas, los programas de radio o televisión se posicionaban indefinidamente, considero que se equivoca. La volatilidad de las preferencias de la audiencia, así como las propuestas de formatos, contenidos y plataformas que emergen constantemente nos hace pensar que nadie tiene su reinado garantizado, ni siquiera los grandes imperios del siglo XXI como Google, si no son capaces de desarrollar el músculo de la innovación y la inventiva.

De esta suerte, y con el fin de sistematizar de cierta manera las lecciones aprendidas en este largo proceso de trabajo descrito en el presente informe, presento a continuación un boceto de modelo de intervención que pretende esquematizar y, en todo caso, servir como guía de trabajo para ordenar y agilizar procesos, optimizar recursos, evaluar resultados y obtener aprendizajes aplicables a futuras experiencias.

Lo he llamado boceto, porque desde mi entender se trata tan solo de una guía mínima, sobre la cuál, cualquiera que desee adaptarlo a su propio proyecto deberá trabajar creativa y disciplinadamente.

Es importante decir que el modelo de trabajo que presento ha sido desarrollado por el equipo de innovación tecnológica de Grupo Expansión a partir de varias experiencias de intervención que han tenido, entre ellas, muy importante la de Quo.mx que ha sido descrita en el presente informe. Mi papel en esta presentación se ha limitado a describirlo en los términos de este informe, y a partir de la experiencia que tuve como líder del proyecto de intervención reportado. Así mismo, he omitido intencionalmente la información cuya publicación podría ser sensible o comprometer los intereses de negocio de la empresa a quien pertenece el modelo.

7.3 Agile Software Development (ASD)

El modelo que presento está basado en la Agile Software Development (ASD). Esta metodología de trabajo surgió en el año 2001 como una propuesta que revolucionaría la visión de creación de software, al replantear las viejas estructuras de manufactura conocidas como "cascada", donde los proyectos se conceptualizaban como piezas de manufactura, con poca o nula flexibilidad, previniendo los cambios al especificar cómo debían ser los resultados desde el inicio del proyecto y obteniendo productos que debían ser retrabajados en las etapas más costosas de la producción.

La poca productividad de los sistemas como el de cascada representa históricamente un grave problema económico en la industria del desarrollo de software. Según las cifras que ofrece Lientz and K.P. en su libro *Breackthrough Technology Project Management* (2002) la mitad de los proyectos de desarrollo de software tienen una historia de riesgo o fracaso: Entre 30 y 40% de los proyectos de sistemas fallan antes de completarse y el 50% de los proyectos de sistemas exceden su costo en 200% o más. Una situación desfavorable que anualmente cuesta en los Estados Unidos cerca de 100 billones de dólares a la industria de desarrollo tecnológico.

El sistema ASD nació para revertir esa tendencia. El cambio de visión relaciona el proceso con el aprendizaje, el trabajo completo en periodos cortos, la optimización de recursos, la revisión de resultados y el replanteamiento de prioridades en diversas partes del mismo. Sorpresivamente, los ingenieros descubrieron de pronto que el trabajo que realizaban tenía que ver más con los procesos artesanales que con la línea de producción de una fábrica.

Es muy posible que las personas que participan en la intervención y que provienen del área editorial o de diseño, o bien, del área comercial o de negocio no se encuentren familiarizados del todo con esta metodología, por lo que, sin duda, el primer paso del modelo de intervención es tener una breve introducción de su origen y filosofía. A continuación presento de forma resumida algunos de sus puntos fundamentales:

- 1) La definición moderna de desarrollo ASD de software evolucionó a mediados de la década de 1990 como parte de una reacción contra los métodos de "peso pesado", muy estructurados y estrictos.
- 2) La alianza ASD nace en el 2001 en Snowbird, Utah. La idea fue crear una organización sin fines del lucro para promover el desarrollo de aplicaciones. Muchos métodos similares han sido desarrollados desde entonces. Entre ellos destaca Scrum.
- 3) Desde la óptica ASD el desarrollo de tecnología no puede ser considerado una manufactura. Es decir, no se elabora un producto manufacturado, si no más bien artesanal donde el proceso modifica el producto mismo, arroja aprendizajes y consideras cambios de rumbo a partir de la definición de prioridades.
- 4) El método de desarrollo ASD desarrolla productos en un periodo de tiempo determinado. Normalmente se trata de lapsos cortos. Cada unidad de tiempo se llama iteración e idealmente se considera que debe durar entre una y cuatro semanas.
- 5) Cada una de las iteraciones del proceso debe incluir la planificación, el análisis de requisitos, diseño, codificación, revisión y documentación.
- 6) La idea de ASD es ir construyendo con cada iteración de forma que se pueda ir haciendo pausas en el camino con productos completos terminados y "testeados" al final de cada uno de estos periodos. Asimismo, el final de cada iteración es el momento en el cuál se revalúan las prioridades del proyecto en general.
- 7) El enfoque de ASD es un enfoque intensivo en la gente y los resultados. Tiene como principio fundamental eliminar el derroche como el trabajo parcial o doble, las funcionalidades extras en los productos y la burocracia.
- 8) Cada una de las iteraciones se basa en la entrega continua de actividades con resultados más rápidos y un monitoreo continuo. Existe una mayor flexibilidad asumiendo que los requerimientos van a cambiar y que los cambios son oportunidades de mejora.

El software como manufactura Vs. El software como producto artesanal
--

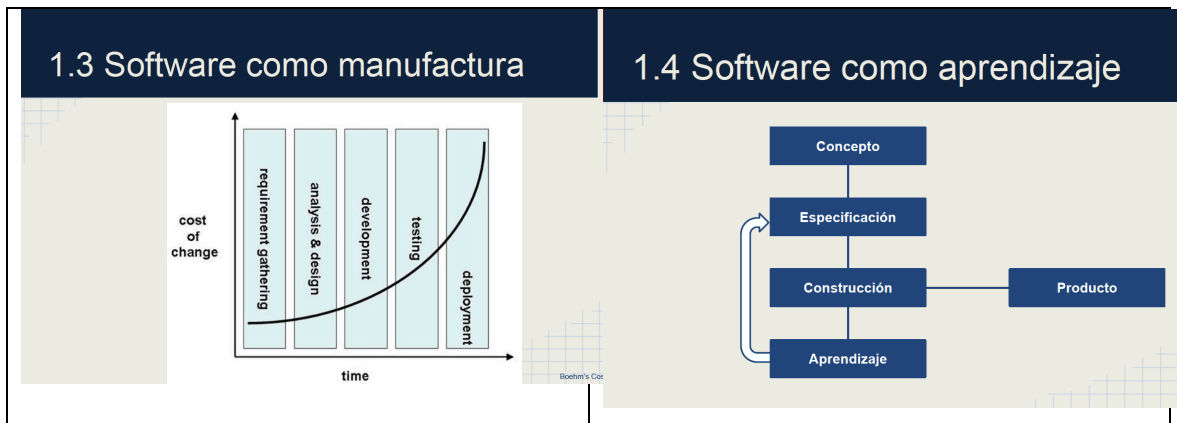


Gráfico 16. Gráficos comparativos de las dos visiones de producción de software. En lado izquierdo se puede apreciar cómo el costo de los cambios y las modificaciones se va incrementando conforme avanza el proceso conocido como “cascada”. En el gráfico de la derecha se aprecia cómo el aprendizaje para cada desarrollo se aplica a la especificación del producto creando un modelo flexible que permite implementar mejoras en cada paso del proceso.

A partir de estas ideas, la concepción de desarrollador de software puede comprenderse mejor como un oficio artesanal que valora no solo el software funcional, sino también aquél que está bien diseñado. Así mismo, que resalta la capacidad de adaptarse al cambio pero considera agregar valor constantemente. Un punto importante para considerar en el inicio de cualquier intervención bajo la pregunta: ¿Qué nuevo valor agregaré a mi audiencia /usuario con esta transformación? Y, por último, el enfoque en el talento humano comprendido como una comunidad de profesionales y no como un grupo que interactúa profesionalmente y, también, un nuevo enfoque en la relación con los clientes que debe ser elevada al estatus de la asociación productiva donde cada una de las partes vela por los intereses de la otra.

Esta forma de trabajo nos conduce a las llamadas iteraciones. Entendemos como una iteración el acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. Se entiende que cada repetición del proceso es una iteración o un sprint y los resultados que se obtienen de éste se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

En el contexto de un proyecto de intervención la técnica consiste en desarrollar y entregar componentes incrementales en cada una de las iteraciones. Lo que quiere decir que una iteración resulta en uno o más paquetes completos del trabajo del proyecto que pueda realizar alguna función tangible del negocio. Múltiples iteraciones contribuyen a crear un producto completamente integrado.

Las metodologías ASD están basadas en iteraciones cortas con una velocidad alta (sprints) como se puede ver en la parte II de la tabla 10. Para la intervención es relevante plantearse un inventario de requerimientos y prioridades del proyecto. A partir de la pregunta: ¿Cuáles son los procesos y funcionalidades que se quiere tener en el nuevo sistema? Cuanto más claro se pueda responder esta pregunta, mejor se podrá definir el alcance de cada proyecto, especialmente si las prioridades son establecidas en base a lo que más valor aporta a la marca (valor de negocio). En la práctica, la definición de cada iteración se define por un periodo de tiempo que deberá completar cada ciclo y convertirse en una pieza que incremente resultados, como se muestra a continuación.

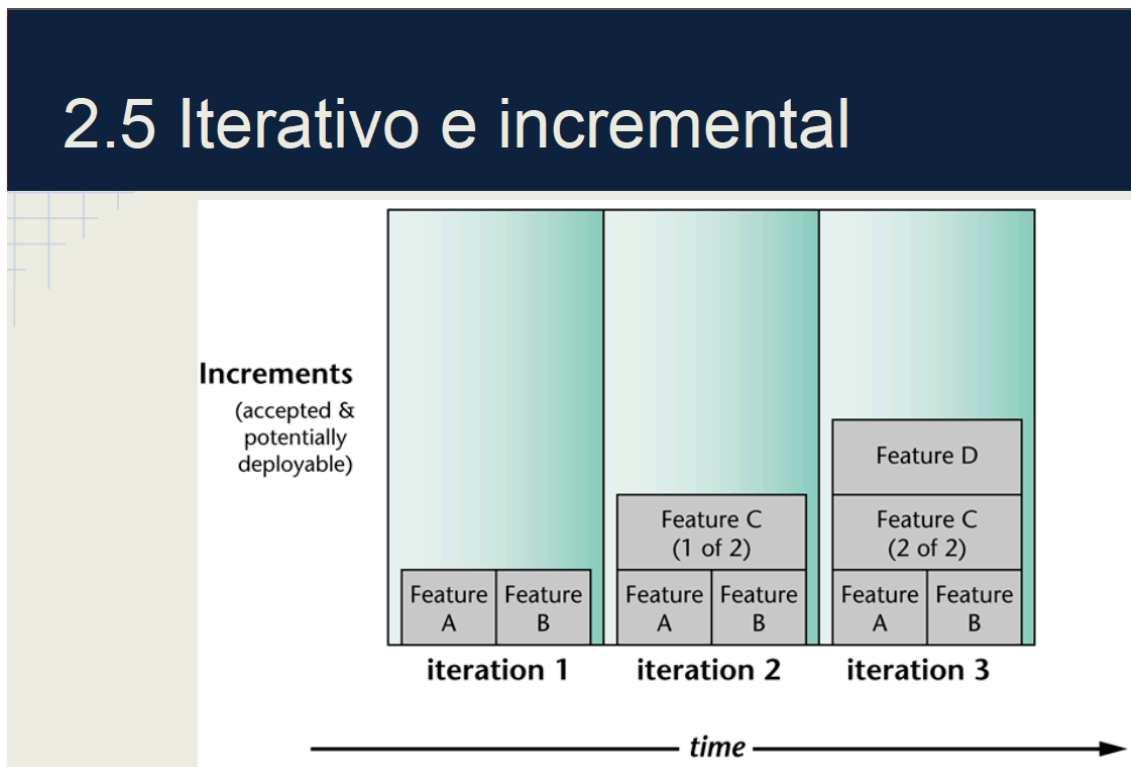


Gráfico 17. Aquí se puede apreciar como las iteraciones van construyendo como si fueran ladrillos el proyecto. Las iteraciones están definidas por periodos de tiempo y prioridades de desarrollo basado en los intereses de negocio.

7.4 Modelo de intervención

Sobre la base vista anteriormente es posible construir un modelo de trabajo. El objetivo de este modelo es servir como una guía de procedimiento. La serie de pasos que conforman el modelo ha sido diseñada para integrar el trabajo de forma ordenada de un equipo multidisciplinario que tenga como objetivo desarrollar o intervenir un espacio digital de producción de contenidos encaminados a conectar e influir en una audiencia definida a través de una experiencia mediática.

El proceso se compone de dos partes fundamentales: La primera tiene el objetivo de preparar el terreno a través de la definición del proyecto, la recabación exhaustiva de datos y análisis de la información. Los pasos establecen las características del sitio como pueden ser: el perfil de la audiencia, las características del contenido, la estructura de la información, los colores y el diseño, y la experiencia de usuario.

La segunda parte se enfoca en crear una dinámica para el desarrollo del software a partir de toda la información recabada en la primera y por medio de los llamados sprints o iteraciones. A continuación se describe la estructura general del modelo de intervención y las actividades que deben ser realizadas en cada una de ellas. Así mismo se integra un diagrama que representa la dinámica de trabajo. La primera columna de la izquierda puede ser correlacionada con el diagrama para conocer a qué fase del proyecto corresponde cada una de las acciones.

Estructura general de modelo de intervención		
Parte I: Preparación del proyecto		
Project preparation	1.1. Sesión de arranque de proyecto <ul style="list-style-type: none">• Presentación del proyecto• Definición de roles• Definición de fechas	Junta de arranque. Ya existe una decisión para llevar a cabo la intervención. Se convoca a los equipos involucrados. Se presenta al líder del proyecto y se establecen los roles que tendrá cada equipo y cada integrante. Se habla de los objetivos y la razón que mueve a la intervención. Se definen fechas y dinámica de trabajo.

Project preparation	<p>1.2. Análisis inicial del portal actual</p> <p>1.2.1. Información Operativa y Editorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con los tomadores de decisiones de la operación • Entrevistas con los encargados del portal actual 	<p>Proceso de recabación de datos a nivel cualitativo. A través de entrevistas limitadas en el tiempo a 30 o 60 minutos los responsable de la operación y de generación de contenidos establecen las características de la operación actual (número de notas, perfil, ángulo, tono, etc.), los costos y tiempo de producción de contenidos, el ejercicio del presupuesto, las necesidades y los retos.</p>
Project preparation	1.2.2. Información de los Usuarios	<p>¿Quién es nuestro usuario actual? ¿Cómo lo sabemos? ¿Se corresponde con la persona a la que creemos contactar? ¿Cómo sabemos que está satisfecho? ¿Es la persona que quisiéramos contactar en el futuro? ¿Cuál es su comportamiento diario? ¿Qué grado de compromiso tiene con nuestros contenidos?</p>
Project preparation	<p>1.2.2.1. Análisis de referencia comparativa del portal actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • En base a Diseño y UX: • vs. sitios dentro del set comparativo • vs. sitios que nos inspiran 	<p>Se lleva a cabo un análisis a fondo del diseño y de la experiencia de usuario (UX) de los portales de la competencia y de aquellos sitios que sin pertenecer al portafolio de la competencia nos inspiran ya sea por su diseño, sus funcionalidades o enfoque de contenidos.</p>
Project preparation	<p>1.2.2.2. Analítica del portal actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de data • Análisis de data • Conclusiones 	<p>Se utilizan todas las herramientas disponible para la recopilación de datos con respecto al comportamiento de la audiencia. Todo lo que esté a nuestro alcance desde Google analytics hasta</p>

		estudios diseñados ex profeso por compañías externa sirven para definir el portal actual y el comportamiento de la audiencia objetivo: Horas picos, notas favoritas, secciones preferidas, secciones ignoradas, funcionalidades inutilizadas, dispositivos de accesos, género, edades, etc.
Project preparation	<p>1.2.2.3. Mapas de calor del portal actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de medidor • Recopilación de data • Análisis de data • Conclusiones 	Utilización de la tecnología de mapas de calor para conocer gráficamente cómo se comporta cada usuario y correlacionar esta información con el paso previo y el subsecuente. La información obtenida en este paso es fundamental para el posterior desarrollo de la arquitectura de contenido y el diseño general del portal.
Project preparation	<p>1.2.2.4. Mapas de scroll del portal actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de medidor • Recopilación de data • Análisis de data • Conclusiones 	De la misma manera que en el punto anterior, se trata de la parte del proceso donde se intenta conocer toda la actividad pero ahora a través del scroll actual del usuario. Con esta información se pueden definir formas de arquitectura informativa y profundizar más en el comportamiento del usuario actual. El trabajo de análisis debe ayudar a definir ese perfil de manera subjetiva intentando penetrar en la psicología del usuario y la manera en qué está dando uso a la navegación y la arquitectura propuesta.

Project preparation	1.2.2.5. Entrevistas con usuarios del Usiario Actual	Al igual que al inicio del proyecto en este punto se hace una ronda de entrevistas con usuarios actuales del sitio buscando definir su perfil, intereses y comportamiento.
Project preparation	1.3. Desarrollo de Personaje <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios típicos del Portal Actual • Actuales • Deseados 	A partir de esa información y de la recabada en todos los puntos anteriores, y teniendo como guía el concepto y los objetivos del nuevo sitio se tiene que hacer un desarrollo de la persona. Es decir, una descripción estereotípica de nuestro usuario o nuestros usuarios actuales y una de aquellos a los que aspiramos llegar. Esta descripción se debe limitar a personajes que puedan representar comunidades enteras. Quizá existan varios perfiles estereotípicos. El objetivo es definirlos los más detalladamente posible desde características socio económicas, comportamiento digital, rasgos psicológicos, hábitos de consumo, actividades sociales.
Envision process workshop	1.4. Estudio de Diseño <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas en base a las Personajes definidas 	Con toda la documentación previa debidamente organizada y analizada se puede organizar una presentación general para pasar a la parte creativa de diseño que arroje la primera versión visual y gráfica del portal. Esta versión será exclusivamente en papel y se desarrollará bajo el principio de prueba y error. Cada propuesta de color, arquitectura, navegación, estilo, etc. deberá encontrar un

		<p>sustento en la información recabada previamente sino difícilmente tendrá cabida en el proyecto. Esto no quiere decir que no haya descubrimientos que puedan implicar un cambio de rumbo. Es decir, que durante el proceso creativo y de propuestas de diseño podemos reinterpretar la información y los análisis practicados anteriormente y encontrar una nueva ruta, pero esto no impide que tenga un argumento o un sustento que justifique su realización</p>
Envision process workshop	1.5. Definición de la Visión del Nuevo portal	<p>Es un paso avanzado en el diseño del nuevo portal. En este punto ya se han descartado varias propuestas y se han decantado por unas dos o tres versiones. Son ajustes finos en el diseño y la estructura. Cada uno de los elementos, los colores, y los módulos que integran el portal tienen un sustento conceptual o informativo. Sabemos el por qué de lo que estamos proponiendo.</p>
Evaluation phase	1.6. Plan del Proyecto para Nuevo portal versión 1	<p>En este punto se concentra el total del proyecto del nuevo portal. Puede ser un documento o una presentación que justifica presenta los estudios realizados, los hallazgos y las conclusiones. Así mismo, se presentan las propuestas a las que se ha llegado en cuestión de arquitectura informativa, diseño y desarrollo de contenidos. También necesidades presupuestarias, dinámicas de trabajo y volumen</p>

		de desarrollo de contenidos. Esta presentación es un documento práctico y comprensible para que cualquier de los involucrados pueda conocer la información del proyecto y las conclusiones. Tiene que tener un sentido lógico y didáctico y servir como referencia para cualquier persona o empresa que pueda involucrarse posteriormente en el proyecto. Con este documento maestro concluido se puede iniciar el desarrollo tecnológico del sitio a partir de la metodología ASD.
Parte II: Construcción del nuevo portal		
Sprints phase	2.1. Sprint Planning Meeting (Iteración I) 2.2. Delta Realization (Iteración II) 2.3. Daily Status Meetings (Iteración III) 2.4. Sprint Review (Iteración IV) 2.5. Sprint Retrospective (Iteración V)	La segunda parte es la etapa de realización del proyecto y donde los tiempos y recursos empiezan a ser cada vez más costosos. Esto quiere decir que aquí los pasos tiene que ser dados con mayor certeza y confianza, y siguiendo las instrucciones del proyecto desarrollado anteriormente. Para comprender mejor esta fase de producción del software consultar el esquema del proceso que se muestra a continuación

Tabla 9. Estructura del modelo de trabajo para proyectos de intervención desarrollado por el área de Innovación Tecnológica de Grupo Expansión.

A partir de esta estructura de trabajo es posible plantear una dinámica para el desarrollo del nuevo espacio. Dicha dinámica se representa de la siguiente manera:

4. Proyectos Revamp GEx

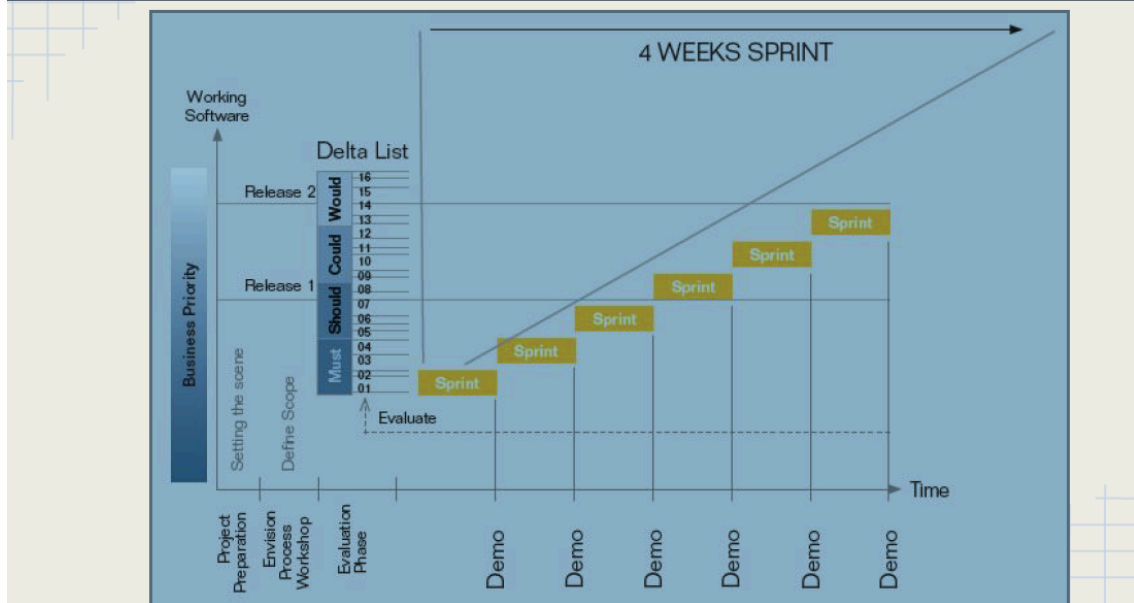


Gráfico 17. Aquí se puede apreciar como las iteraciones van construyendo como si fueran ladrillos el proyecto. Las iteraciones están definidas por periodos de tiempo y prioridades de desarrollo basado en los intereses de negocio.

Como se puede ver el proyecto se asienta sobre dos ejes. El eje vertical o eje Y que describe las prioridades de negocio, y el eje horizontal o eje X que se refiere al tiempo de desarrollo.

El eje Y está jerarquizado en lo que se conoce como la Lista Delta todas las necesidades del proyecto pero las organiza según su importancia. La lista va de los *Must* (indispensables) a los *Would* (podrían ser) organizando así la importancia de cada una de las acciones. Supongamos que un *Must* puede ser Desarrollar el *home* con los elementos necesarios para su navegación. En tanto que un *Would* podría ser “Desarrollo de un juego interactivo para crear compromiso con la audiencia”. Claramente el primero es un objetivo indispensable para el sitio, en tanto que el segundo, sucederá sólo en caso de que existan tiempos, recursos y necesidades suficientes.

Una vez que se desarrolla una lista Delta muy detallada y precisa, se deben pasar a las acciones del Eje X. La primera de ellas es la preparación del proyecto o el montaje de la escena que ya fueron descritas en la Tabla 9. Esta primera fase es una sesión de

arranque dónese se decide qué queremos hacer; quiénes van a participar en este proyecto; cuál será el rol de cada uno de ellos y qué fechas de entrega tenemos.

La segunda fase se concentra en el análisis del portal actual. También ya vimos en la Tabla 9 cuáles son algunos de los tácticos para obtener información del portal y que van desde las entrevistas a los operativos hasta el análisis de datos por medio de tecnología. Esta parte debe definir qué funciona y qué no, las dinámicas dinámicas, procesos y costos, entre otros datos. Pero también debe ayudarnos a comprender el espíritu de la marca y sus características: misión, visión, audiencia, objetivos; así como el comportamiento de la audiencia y su conformación. En la Tabla 9 esto quedó definido como el desarrollo del personaje.

Durante toda esta parte se desarrollarán los procesos de diseño y de arquitectura de la información. En la Tabla 9 se refieren a los puntos 1.5 y 1.6. Se deben crear dinámicas que permitan previsualizar el funcionamiento del sitio. Existen muchos programas para desarrollar bocetos de páginas (*wireframes*) y conocer la arquitectura de los mismos. Incluso se pueden crear dinámicas con usuarios utilizando impresiones en hojas y pidiéndoles que interactúen con ellas como si fueran monitores y analizando la forma de comportamiento.

Por último pasamos a la fase de evaluación. Es una fase donde se pone a prueba el desarrollo del proyecto hasta el momento. Esta fase de evaluación plantea los alcances y los obstáculos de cada uno de los desarrollos planteados en el proyecto. Esto se lleva a cabo mediante los *user's stories* (US). Una serie de guiones donde cada una de las acciones del potencial usuario es descrita como una historia o una acción para que el desarrollador del programa sepa exactamente qué se quiere y qué se espera de cada interacción con el desarrollo del software. Cuanto más detallado y preciso sea el desarrollo de estas historias mejor será el desempeño del sitio una vez terminado. Por ejemplo, si se está solicitando una lista de últimas noticias tendríamos que esperar que eso aparezca en el US como una historia: Como usuario encontraré en el *home* una lista de las últimas noticias. Podré visualizar encabezados de 25 caracteres y una fotografía de 2x3 cm como máximo. Así mismo visualizaré sólo las noticias de los últimos 45 minutos, etc. De esta forma se describirá cada una de las acciones que sucederán en el sitio. Muy probablemente la lista de historias alcanzará los 400 o los 800 acciones.

Estas deben ser sometidas a la lista Delta para jeraquizar cuáles desarrollos son fundamentales y cuáles son complementos que pueden esperar para después.

Una vez que se completan estas fases, se inicia el trabajo de programación dividido por sprints. Como vimos al principio de este capítulo, los sprints son periodos de tiempo donde se hacen procesos de trabajo para ir avanzando y evaluando cada uno de los pasos. Tienen el objetivo de hacer avanzar el proyecto bajo la concepción incremental y atendiendo y jeraquizando las prioridades del proyecto.

El sprint es un proceso que requiere retroalimentación y evaluación de resultados diarios para ir avanzando en la realización de la meta. Cuando se alcanza las metas de un sprint se puede pasar al siguiente. Estos ciclos y sus objetivos deben de ser diseñados y definidos para cada proyecto en particular. Es importante señalar que cada sprint tiene una junta de planeación para definir los objetivos del US que se van a entregar. Esos acuerdos son insoslayables y el ritmo de trabajo debe adecuarse para su cumplimiento cabal. Los sprints no sólo son periodos de trabajo, sino que también de aprendizaje y de ajuste sobre cada uno de las acciones llevadas a cabo.

No hay que olvidar que nos movemos en un sistema de trabajo flexible y artesanal que busca mejorarse conforme avanza. Así que las reuniones del día a día y las evaluaciones y retroalimentación son de suma importancia ya que el sistema completo se estará modificando conforme avanza el producto. La filosofía detrás de todo es que el software no se desarrolla sino que se descubre. Este enfoque puede ser fascinante para todos los equipos involucrados si se puede entrar en esa concepción. Es decir, en la que partimos con un objetivo pero no sabemos a ciencia cierta cuál será el resultado. Un ejemplo de los elementos que conforman un sprint se muestra a continuación.

- 2. Sprint Realization
 - 2.1.1. Sprint Planning Meeting
 - 2.1.2. Delta Realization
 - 2.1.3. Daily Status Meetings
 - 2.1.4. Sprint Review
 - 2.1.5. Sprint Retrospective

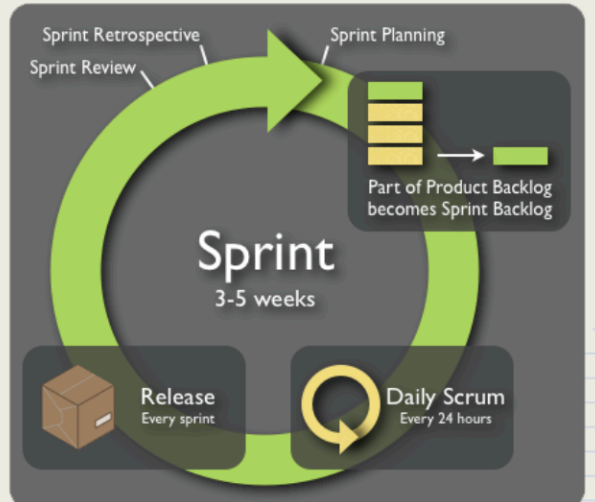


Gráfico 18. Los sprints son periodos de trabajo generalmente de tres o cuatro semanas que construyen a partir de la idea incremental de trabajo cerrando ciclos completos de planeacion, realización, entrega de resultados y retroalimentación en cada uno de ellos.

En la experiencia de los sprints que se han llevado a cabo bajo este modelo, las reuniones deben realizarse diariamente y tener una duración de 10 minutos. En ellas, se hace un estatus muy breve y práctico del avance de cada módulo y se retroalimenta al equipo sobre situaciones y problemas. Normalmente los sprints duran tres o cuatro semanas. Al término de cada plazo se deben entregar desarrollos terminados para que sean completamente probados por los equipos. No se permiten entregas en presentaciones ni en papel. Se debe entregar el software funcionando para que exista una retroalimentación verdadera con respecto a su funcionamiento. Solo si es aceptado al 100% se puede pasar al siguiente sprint. Al tiempo que sucede esto, debe existir una retroalimentación de todo el equipo con respecto a lo sucedido en el sprint para encontrar mejoras y oportunidades. Hay que recordar el carácter artesanal descrito en el gráfico 16.

Como se puede apreciar en el gráfico 17 cada sprint va construyendo sobre la lista Delta según las prioridades. Es decir, los recursos primeros se utilizan para desarrollar los que ha sido establecido como lo más importante. Este modelo plantea liberar el proyecto lo antes posible considerando las primeras funcionalidades alcanzadas a partir del modelo de negocio. De hecho, como se puede ver existen en este gráfico dos momentos de liberación o lanzamiento (Release 1 y 2). Esos momentos pueden ser establecidos por el mismo líder del proyecto ya que el lanzamiento puede darse incluso antes de que el proyecto esté completamente terminado. Esto con la

intención de probarlos, o bien, por la necesidad de estar on line antes de tiempo por la competencia, compromisos publicitarios, etcétera.

Como se dijo anteriormente, este modelo está basado en las metodologías ASD y aquí se ha presentado tan sólo un boceto para su implementación. En la Internet es posible encontrar muchos materiales y tutoriales asociados a esta metodología, así como comunidades siempre dispuestas a ayudar en su mejor implementación. Recomiendo consultar agilemanifesto.org para profundizar en el tema y perfeccionar su aplicación. Según este sitio las organizaciones que han implementado exitosamente metodologías ASD coinciden en los siguientes beneficios:

- Mayor productividad
- Mayor calidad
- Menor tiempo para introducir al mercado
- Mayor transparencia
- Mayor flexibilidad
- Mayor satisfacción de los stakeholders
- Mayor satisfacción de los integrantes del equipo por su trabajo.
- Empleados con más compromiso lo que se traduce en mayor productividad y una mejora continua

Como última parte de este informe me permito incorporar algunos comentarios personales que parte de la experiencia que he tenido como líder del proyecto y me parece pueden servir para la mejor utilización del modelo antes propuesto. Sirvan pues como una suerte de conclusiones a este informe.

7.5 Décalogo de consejos

1) Definir el motivo de la intervención en base a los intereses de negocio y funcionalidad no porque el sitio nos aburra o nos esté generando fastidio. La experiencia del usuario dista mucho de ser la del operador. Innovar no significa romper lo establecido sino mejorarlo y aportar valor al producto. En el caso de una intervención debemos pensar que ese valor agregado puede ser la mejora de una experiencia mediática a través de contenidos más creativos, una entrega depurada, mayor calidad y diversidad en los formatos, un sitio más intuitivo, etc. Los mismo si pensamos en la experiencia de los clientes o patrocinadores que terminan por ser más activos si son afines a la marca.

2) Hacerse de los recursos mínimos indispensables. No bajar los estándares por el ánimo de querer intervenir a toda cosa. Muchas veces el entusiasmo se sobrepone a la factibilidad y eso puede estropear los proyectos o hacerlos fracasar en el mediano plazo. Para iniciar un sitio o intervenirlo es necesario contar con recursos. Las batallas heroicas son plausibles pero terminan por desgastar a los equipos. Es necesario pensar no solo en el arranque o en el lanzamiento del sitio, sino en su sustentabilidad a lo largo del tiempo.

3) Conformar un equipo completo, nuevamente, con lo mínimo indispensable si es necesario, pero completo. No emprender la intervención si no existen posibilidades de apoyo en todas las áreas requeridas. Una cosa es la optimización de recursos y otra la austeridad extrema. Hacer una intervención sin el tiempo, las personas, la tecnología y los equipos mínimos necesarios conducirán al fracaso. Trabajar con equipos multidisciplinarios significa conocer otras formas de pensar y de enfocar los problemas, abrirse a la diversidad de ideas, a la búsqueda de soluciones desde nuevas perspectivas y, por lo tanto, es un ejercicio para la tolerancia, la integración, la aceptación de lo diferente y el aprendizaje mutuo y compartido.

4) Nombrar un líder de proyecto con visión de negocio y editorial y que no se sienta incómodo o vulnerable en temas de diseño y comercialización. No tiene que saber de todo, pero si tener una buena idea de cómo funcionará el negocio en todas sus aristas. Además, debe tener capacidad de transmitir sus ideas, escuchar, inspirar y motivar. Y,

muy importante, que haga cumplir la metas o que ponga el grito en el cielo se no se cumplen (es decir, qué tome medidas, implemente soluciones y haga seguir adelante el proyecto).

5) Comunicación, comunicación y comunicación. Dar seguimiento a cada uno de los pasos a través de administradores de proyecto digitales como Basecamp.com puede ser muy buena idea, pero si esta herramienta se vuelve la base de un sistema burocrático, poco humano y confuso solo estropeará el proyecto o lo hará interminable. Hay que definir las formas de comunicación y retroalimentación, discutir las y mejorarlas durante el proceso. El sistema propuesto propone reuniones breves y efectivas, pero todo eso puede ser adecuado. Lo que sí es que hay que evitar a toda costa la burocracia, las presentaciones excesivas, minutas que nadie lee. En términos de comunicación hay que actuar de forma práctica, directa, efectiva y abierta. El proyecto de intervención es un proceso de aprendizaje con un objetivo muy claro y no es una línea de producción. Hay que verlo como un camino que se recorrerá junto con un grupo de personas y que tiene una meta objetiva, medible, cuantificable y verificable. No es una convivencia, ni una día de campo, es más como escalar una cima o una carrera de relevos. Partimos de que hay normas que seguir entre los miembros del equipo y se establecen acuerdos, estrategias y complicidad.

6) Enfocarse a resultados y evaluarlos constantemente. Ningun modelo basado en iteraciones podrá avanzar sino se basa en trabajos completos de calidad. Trabajos completos significa alcanzar el 100% de las metas, por lo que es necesario ejercitar la objetividad y la disciplina y, sobre todo, establecer metas realistas y alcanzables. Muchas veces la ambición o el entusiasmo nos lleva a establecer metas que no es factible alcanzar y eso genera una dinámica de frustración. Además, es importante generar mecanismos de evaluación como listas de cotejo o pruebas con grupos de enfoque o que aporten miradas frescas al proyecto. Su retroalimentación es muy valiosa, ya que se comportan naturalmente ante un ambiente que nosotros consideramos que funcionará pero que no necesariamente será así. Medir las ambiciones. Asesorarse con espíritu abierto a la crítica. Hay que abrir el proyecto con personas clave que nos puedan aportar desde su experiencia, pero también desde su inocencia y completa ignorancia del proyecto. Los proyectos requieren mucho no sólo de la inteligencia de la demás gente, sino también de su intuición.

7) Innovar en todas las áreas. El diseño y el desarrollo de contenidos se definen por la constante creatividad que requieren. Pero es posible innovar en todas las áreas y hay que buscar hacerlo. Principalmente los modelos de negocio y los métodos de financiamiento están caducando. ¿Qué podemos hacer para que nuestro proyecto se consolide financieramente? ¿Cómo innovar en el área de procesos, usos de herramientas, definición de perfiles de trabajo?

8) Hay que pensar en la diversificación de contenidos. La generación de contenido original, inteligente, atractivo y sustancioso ha cobrado un gran valor dentro del mar de generación de contenido que es la Internet. Es necesario alcanzar la excelencia sin perder la frescura. Reforzar su credibilidad y diversificar entrega de contenidos. Alguna vez escuché decir que el director de relaciones públicas del New York Time consideraba a sus editores que eran invitados a dar conferencia como “Content on stage”. Hay que cambiar la óptica. Todo puede ser contenido y es susceptible de ser capitalizable para sustentar nuestro medio.

9) Marcas de medios de comunicación como Quo cuyo origen ha sido un producto impreso enfrentan el reto de adaptar su contenido a lenguajes digitales. En este sentido, también se abre la reflexión en torno a las redacciones integradas y a la búsqueda de nuevas estrategias de optimización y generación de contenidos sin afectar su calidad y la credibilidad. La redacción integrada ideal no existe, pero las dinámicas de integración son una realidad. Es necesario revisar los procesos, los costos y los planes a mediano y largo plazo para migrar digitalmente y perfeccionar la producción de contenidos.

9) Es fundamental permanecer atento y actualizado a la innovación tecnológica y las nuevas tendencias y en la academia. La Internet y la web son entes que se transforman día a día. Cada hora ingresan en sus servidores millones de documentos, ideas, imágenes, aplicaciones. No es posible considerarse un elemento pasivo ante tal presión evolutiva y crecimiento exponencial de contenidos. El periodista debe permanecer a la vanguardia de lo que sucede en la

red, debe atender la calidad y la cantidad de la información y desarrollar su sentido analítico y crítico con respecto a la era digital.

Breve apéndice

Como bien ha quedado claro a lo largo de este informe vivimos en una era de cambios drásticos y en los medios de comunicación estas dinámicas son más sintomáticas que en muchas industrias. El caso de Quo.mx representa un ejemplo de lo drástico que puede resultar los cambios. A pesar de ser un sitio que, como se ha dicho, consolidó en poco tiempo una audiencia que hoy alcanza 1,400,000 usuarios únicos mensuales y pertenecer a una prestigiosa casa editorial como es Grupo Expansión, se ha tomado la decisión de desprenderse de la marca y dejar de publicar bajo cobijo de esta editorial tanto el producto impreso como el sitio digital. Una decisión que puede parecer contradictoria si se considera la audiencia con la que se cuenta pero que no me corresponde explicar los motivos. Quo y Quo.mx dejarán de ser publicados bajo el sello de Grupo Expansión a partir del mes de mayo de 2015. Estos títulos son el eje sobre el que gira este informe y, por lo mismo, me he permitido cerrar el mismo con la carta de despedida que he externado a compañeros y colaboradores como una manera de reconocimiento a ellos y a la marca misma.

México, D.F. a 10 abril de 2015

Estimados todos:

Con tristeza les informo que por decisión de la dirección de Grupo Expansión y su socio estratégico Hearst, la revista Quo y el sitio Quo.mx que tuve el enorme gusto de dirigir por ocho años dejarán de ser publicados a partir del mes de mayo de 2015 por esta casa editorial.

Dado que se trata de una decisión que tiene su origen en intereses de negocio, considero que no me corresponde a mi hacer público los motivos de la misma. En cambio, sí me corresponde, en nombre de mi equipo: Carlos Gutiérrez, Renata Sánchez, Luis Estrada, Xanat Madera, Thelma Gómez, Carlos Manzo, Vanessa Díaz, y a título personal, agradecerles profundamente a ustedes su apoyo, trabajo, amistad y colaboración durante todo este tiempo.

En este correo he reunido a los amigos, aliados, compañeros, fuentes de información y personas cercanas que a lo largo del tiempo han compartido y colaborado para darle forma a esta magnífica fábrica de historias. Esta aventura editorial ha sido posible gracias a su gran talento, imaginación, inteligencia,

amistad y entusiasmo. Pero, sobre todo, a una magnífica audiencia, curiosa y ávida de conocimiento, que intercambia puntos de vista y opiniones con nosotros, y cuya curiosidad infinita hemos intentado satisfacer, mes a mes, contando las historias del ser humano en busca del conocimiento, e intentando reflejar en nuestras páginas la era de constante cambio en que vivimos. Una dinámica de transformación que paradójicamente hoy alcanza a nuestro medio, y nos invita a reinventarnos para seguir en nuestra labor como periodistas.

Gracias a todos por todo.

Iván Carrillo
Editor General

Referencias

1. Abello, Jaime (2014). *Gracias, maestro Gabo*. Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Latinoamericano. Consultado el 25 de abril de 2014. <http://especialgabo.fnpi.org/>
2. Accenture (2013). *Encuesta mundial del consumidor de Accenture*. Consultado el 4 de julio de 2014. Archivos Grupo Expansión. <http://www.maricopa.edu/mccdsbdc/docs/planespanol.pdf>
3. Aguiar, Henocho (2011). *Lo digital en la era del conocimiento*. Consultado el 10 de marzo de 2012. Instituto de estudios sobre comunicación. *Pensar los medios en la era digital*. La Crujía. Argentina.
4. Almirón Roig, Nuria (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: *civic journalism* y quinto poder. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61. Consultado el 15 de febrero de 2012. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200609Almiron.htm>
5. AMIPICI (2013). *MKT digital y redes sociales en México*. Consultado el 23 de marzo de 2013. https://www.amipci.org.mx/estudios/otros_estudios/MKT_Digital_y_Red_Soc_iales_en_México_2013.pdf
6. AMIPICI (2013). *Hábitos de internet en México*. Consultado el 22 de marzo de 2013. <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=115&Type=1>
7. Arenas Silvera, Eduardo (1999). *Gestión de recursos humanos*. Perú: Ministerio de Salud. Consultado el 6 de octubre de 2013. <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>
8. Barroso Asenjo, Porfirio (2014). Cuatro principios de ética. *Ética e informática* (pp. 4-8). Consultado el 28 de abril de 2014. <http://www.slideshare.net/alexcruz28/etica-11297120>
9. Blum, Andrew (2013). *Tubes: A Journey to the Center of the Internet*, HarperCollins, Nueva York, Estados Unidos.
10. Bonete Perales, Enrique, *et al.* (1995). *Ética de la información y deontologías del periodismo*, Editorial Tecnos, España.
11. Carneiro, Roberto *et al.* (2011). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Consultado el 22 de mayo de 2014. <http://goo.gl/5afvTy>
12. Casasús, Josep María (2000). *Perspectiva ética del periodismo electrónico*. (Ponencia en I Congreso del Departamento de Periodismo I. Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de

- Madrid). Consultado el 17 de abril de 2014.
http://pendientedemigracion.ucm.es/info/periodo/Periodo_I/EMP/Numer_07/7-3-Pone/7-3-03.htm
13. Cassou Ruiz, Jorge Esteban (2009). Delitos informáticos en México. *Revista del Instituto de la Judicatura Federal* (pp 28, 207-236).
14. Castells, Manuel (2001). *Internet y la sociedad red*. (Disertación durante Lliçó inaugural del programa de doctorat sobre la societat de la informació i el coneixement). Consultado el 17 de abril de 2014.
<http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain1.html>
15. Chatfield, Tom (2012). *Cómo prosperar en la era digital*, Ediciones B, España.
16. Chenou, Jean-Marie, y Radu, Roxana (2013). *The Evolution of Global Internet Governance: Principles and Policies in the Making* (pp. 3-15), Springer, Heidelberg, Germany.
17. Comscore (2014). Consultado 30 de junio de 2014.
<http://www.comscore.com>
18. Consejo de Europa (2002). *Additional Protocol to the Convention on Cybercrime, Concerning the Criminalisation of Acts of a Racist and Xenophobic Nature Committed Through Computer Systems*. Consultado el 29 de junio de 2014. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/189.htm>
19. Consultora en Market & Business, CMBI (2014). *Estudio de audiencia y percepción de clientes de la marca Quo*. Archivo Grupo Expansión. Consultado en junio de 2014.
20. Crowdbooster. Consultado el 30 de junio de 2014, desde la base de datos corporativa crowdbooster.com.
21. Dallal, Alberto (1989). *Lenguajes periodísticos*, UNAM, México.
22. Deming, W. Edwards (2014). Internet. Consultado el 9 de octubre de 2014. <https://www.deming.org/>
23. Dennis, Michael Aaron (2014). Internet. En *Encyclopædia Britannica Online*. Consultado el 21 de mayo de 2014.
<http://global.britannica.com/EBchecked/topic/291494/Internet>
24. Dholakia, Nikhilesh & Kshetri, Nir (2003). Global Difussion of the Internet. En *The Internet Encyclopedia: G – O*. (pp. 38-52), John Wiley & Sons. Inc., Nueva Jersey, Estados Unidos.
25. eMarketer (2014). *Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets*. Consultado el 20 de junio de

2014. <http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575#sthash.dSflqAo.dpuf>

26. Fidler, David P. (2013). Internet Governance and International Law: The Controversy Concerning Revision of the International Telecommunication Regulations. En *The American Society of International Law Insights*, 6 (17). Consultado en mayo de 2014.

<http://www.asil.org/insights/volume/17/issue/6/internet-governance-and-international-law-controversy-concerning-revision>

27. Fleming, P. (2001). La Ciberesfera, una teoría en plena expansión. En *Control: la publicidad desde 1962*. 40(469). Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=107>

28. Fowler, James (2012). Conferencia *Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afecta*. (Seminario de Periodismo Científico de la Fundación Ealy Ortiz). Registrada el 17 de marzo de 2012.

29. García, Francisco *et al.* (2011). Señas de identidad del “nativo digital”. Una aproximación teórica para conocer las claves de su unicidad. En *Cuadernos de documentación multimedia*, vol. 22. pp. 110-127. Consultado el 21 de mayo de 2014. <http://goo.gl/II6SyL>

30. García, Hilda (2011). Lenguaje del periodismo en Internet. En *Revista Mexicana de Comunicación*. 126. Consultado el 12 de abril de 2014. <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/06/06/el-lenguaje-del-periodismo-en-internet/>

31. Gardner, Howard (2008). *Las cinco mentes del futuro*, Editorial Paidós. México, 2008.

32. Gelabert, M (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, ESIC Editorial, Madrid, España. Consultado el 6 de octubre de 2013. <http://148.202.167.40/periodismo/mod/assignment/view.php?id=6814>

33. Google Analytics (2014). Consultado el 30 de junio de 2014. Google.com

34. Hernández, Daniela (2012). *April 13, 2000: Seek and Destroy – Metallica Sues Napster*. Consultado el 29 de junio de 2014. <http://www.wired.com/2012/04/april-13-2000-seek-and-destroy-metallica-sues-napster/>

35. Igarza, Roberto (2008). *Nuevos medios. Estrategias reconvergencia*, Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

36. IAB México (2014). *Más de la mitad de los mexicanos ya son internautas, consideran a Internet como el medio más accesible y confiable*.

Consultado el 10 de julio de 2014. <http://iabmexico.com/consumo-medios-online-2014>.

37. Inmobi (2013). Reaching Millenials. Consultado el 14 de junio de 2014. http://info.inmobi.com/rs/inmobi/images/Global_Mobile_Media_Consumption_Reaching_Millennials.pdf

38. Internet Live Stats (2014). Consultado el 30 de junio de 2014. <http://www.internetlivestats.com/internet-users>

39. Kaufman, Josh (2011). *Tu propio MBA: lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro*, Conecta, México.

40. Khazaeli, Susan, y Stockemer, Daniel (2013). The Internet: A New Route to Good Governance. En *International Political Science Review*, 34(5), 463-482. Consultado 14 de marzo 2014 de <http://ips.sagepub.com/content/34/5/463>

41. Lientz Bennet y Rea Kathryn. International project managment. Academic Press. Estados Unidos, 2002.

42. L, Robin (2011). *The History of Online Shopping. The Origins Of Online Shopping Websites*. Consultado el 20 de junio de 2014 de <http://www.brighthub.com/money/personal-finance/articles/40015.aspx>

43. Madrigal, Alexis, y Lafrance, Adrienne (2014). *Net Neutrality: A Guide to (and History of) a Contested Idea*. Consultado en junio de 2014 de <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/04/the-best-writing-on-net-neutrality/361237/>

44. Molina, Mario (2012). *Discurso de clausura evento Mentis Quo+Discovery 2012*. Museo Nacional de Antropología e Historia. 17 de octubre de 2012.

45. Mourtada, Racha & Salem, Fadi (2012). *Social Media in the Arab World: Influencing Societal and Cultural Change?* (Arab Social Media Report 2). Consultado en mayo de 2014. <http://www.arabsocialmediareport.com/UserManagement/PDF/ASMR%204%20updated%2029%2008%2012.pdf>

46. Muñoz, Ivonne (2013). Legislación del derecho informativo. Consultado el 15 de octubre de 2013. <http://www.informatica-juridica.com/legislacion/mexico.asp>

47. Navarro Gutiérrez, Carlos (2006). Creatividad publicitaria eficaz, ESIC Editorial, Madrid.

48. O'Brienn, Danny (2014). Mexican Protest Site Censored by GoDaddy – With the U.S. Embassy's Help. Consultado el 29 de junio de 2014.

<https://www.eff.org/deeplinks/2014/03/mexican-protest-site-censored-godaddy-us-embassys-help>

49. Ramírez Plascencia, David (2007). *La naturaleza de internet y sus repercusiones legales*. En *AR: Revista de Derecho Informático*. 108.
50. Restrepo, Javier Darío (2013). Consultorio ético. Consultado el 30 de agosto de 2013. <http://www.fnpi.org/consultorio-etico/consultorio/>
51. Revista *Contexto* (6 de agosto de 2014). ¿El uso de Internet mejora o arruina nuestro cerebro? Consultado el 3 de abril de 2014. <http://contextotucuman.com/vernota.php?id=15125>
52. Reyes G., Mauricio (2011). *Las finanzas en el plan de negocio*, Universidad EAN, Colombia.
53. Richaud, Gabriel (2014). *Conferencia Marketing On Line*. 15 de mayo de 2014.
54. Sainz de Vicuña Ancín, José María (2010). *El plan de marketing en la práctica*, ESIC Editorial, Madrid.
55. Salinas, Diana (2012). *Estudios de satisfacción de lectura (ESL)*. Departamento de investigación de Grupo Expansión, México.
56. Salinas, Diana (2011). Presentación en PowerPoint *5a Ola de Cover Test Inteligencia de Mercados*. Grupo Expansión, México.
57. Sánchez-Tabernero, Alfonso (1989). *La gestión de recursos humanos en las empresas informativas*, Universidad de Navarra. *Communications and Society*, 2(1). Consultado el 5 de octubre de 2013. http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=307
58. Small, Gary *et al.* (2009). Your Brain on Google: Patterns of Cerebral Activation during Internet Searching. En *The American Journal of Geriatric Psychiatry*. 17(2), 116-126. Consultado el 14 de junio de 2014. <http://www.psychologytoday.com/files/attachments/5230/136.pdf>
59. Tapscott, Don (2009). *La era digital. Cómo la generación net está transformando al mundo*, McGraw Hill, México.
60. The Library of Congress Thomas (1991). *High-Performance Computing Act of 1991*. Consultado en junio de 2014. <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/bdquery/z?d102:S272:>
61. The Library of Congress Thomas, (2011). *Stop Online Piracy Act*. Consultado en junio de 2014. <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/bdquery/z?d112:h.r.03261:>

62. Time Inc. *A Biometric Day in the Life of the Consumer* (2014). Consultado el 1 de abril de 2014. <http://www.timewarner.com/blog/posts/20121105-a-biometric-day-in-the-life-of-the-consumer>
63. Turkle, Sherry (2012). *The Flight From Conversation*. Consultado el 28 de abril de 2014. http://www.nytimes.com/2012/04/22/opinion/sunday/the-flight-from-conversation.html?pagewanted=all&_r=0
64. Waheed Khan, Abdul (2003). *Towards Knowledge Societies*. In *A World of Science: Natural Sciences Quarterly Newsletter*. 1(4). UNESCO. Consultado el 15 de julio de 2014. http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
65. Willimon, Beau. House of Cards. Serie de TV. 2013. Temporada 1. Capítulo 3.
66. World Intellectual Property Organization (1996). *WIPO Performances and Phonograms Treaty*. (1996). Consultado el 29 de junio de 2014. http://www.wipo.int/treaties/en/ip/wppt/summary_wppt.html
67. Xu, Beina (2014). Media Censorship in China. Consultado el 29 de junio de 2014. <http://www.cfr.org/china/media-censorship-china/p11515>

Sección de anexos

Anexo I

Documento original de la valoración técnica para la intervención del sitio Quo.mx realizado en marzo de 2012.

	<p>+ Logo pequeño que impacta la presencia de marca</p> <p>+ Botones que te sacan del sitio con misma jerarquía que los elementos del menú</p> <p>+ Barra de menú con títulos desenfocados y, por tanto, minimizados; además, no corresponderán con los nombres de las nuevas secciones</p> <p>Recomendación:</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1.1.2.1 Necesario hacerlo más alto y cambiar a tipografías más claras</p> <p>Reducir peso de botones quitando altas y negritas</p> <p>Primer bloque de notas</p> <ul style="list-style-type: none"> * No hay jerarquía editorial del contenido * No muestra sección ni fecha: ¿Cuándo se actualizó? <p style="text-align: right;">1.1.1.2.1.1.1 * Módulo repetitivo en los interiores que confunde al lector: ¿Cuál es la diferencia con home?, ¿para qué navegar?</p>	
	<p>+ Banners</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hasta ahora espacios editoriales: infografía animada que no se actualiza por falta de equipo que lo haga y coberturas especiales <p>+ Columna izquierda</p> <ul style="list-style-type: none"> * Módulo repetitivo y fijo en todos los interiores, efecto negativo en el lector * Columnas: sólo se actualizan con textos de versión <i>print</i>, pero con restricción de que no sea la del número actual por ventas. Módulo que no se vincula con su sección, Verbum, por tanto, módulo huérfano 	
	<p style="text-align: center;">1.1.1.3.1 Home:</p> <p>+ Promo de nota pese a que ya aparece la sección y fecha, el elemento principal se centra en la imagen, restándole peso al texto de la nota</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los elementos que lo componen están muy separados <p>+ Columna derecha</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> * Newsletter: ¿Base de datos? ¿Se manda? ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? * Bocado numérico: Oportunidad para numeralias e infografías, módulo huérfano 	
	<p style="text-align: center;">1.1.1.3.2 Home:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Lo más visto: Se le da el lugar al usuario de lo que lee y recomienda + ¿Tienes una buena idea? Desaprovechado, se reemplaza con interacción en redes + Video: Caja de reproducción a una sola columna, con la posibilidad de que se vayan del sitio + Material serio: Cartón mensual, módulo huérfano + Nunca visto: Adopción de sección en impreso, pero es módulo huérfano 	
	<p style="text-align: center;">1.1.1.3.3 Home:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Columna derecha <ul style="list-style-type: none"> * Feed Facebook, pero no hay de Twitter ni referencia a Google+ * Canal RSS, Twitter, Facebook y Newsletter + Pie <ul style="list-style-type: none"> * Redes: No incluye Google+ ni canal de YouTube, Tumblr ya no es funcional * Nube de tags genérica, necesario administrarla 	

	<p>Secciones</p> <ul style="list-style-type: none"> + Repite diseño ineficaz del Home en primer bloque + Nombres confusos que la descripción no lo resuelve, por tanto, despersonalizadas que no invitan al lector a navegarlas <p style="text-align: center;">1.1.1.4.1 Nube de tags que “resuelven” la falta de ángulo editorial, pero llevan al usuario a contenido antiguo</p> <ul style="list-style-type: none"> + Automatización del contenido: Lo más reciente y lo más visto, que se repiten entre sí. Falta jerarquía + No hay paginado para notas históricas + Del gran despliegue de fotos se minimiza y los elementos siguen estando separados 	
	<p style="text-align: center;">Secciones: Forzados para entrar a las secciones despersonalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> + Se actualiza diariamente: Prágmatas y Cerebrum + Prágmatas: Se entiende si el usuario es lector de la revista <i>print</i> + Cerebrum: Entra el material de preguntas inteligentes + Verbum: Entran columnas pero se intenta darle movilidad + Expediente Q: Se comenzaron a publicar temas especiales y no sólo notas diarias + Plus: Sin sentido + Papyrus: La radiografía de la revista en venta en el mes 	
	<ul style="list-style-type: none"> + URL: Mal jerarquizado y confuso para buscadores + Eliminar fecha del URL para darle peso a las secciones y generar títulos específicos para buscadores <p>Nota: http://quo.mx/2012/03/11/cerebrum/los-gatos-siempre-caen-de-pie Imagen: http://quo.mx/img/thumbs/400x290/2a9/2a9978d97f839934a3d649ce5f71b14afb0f8c01/minibarcojap.jpg</p> <ul style="list-style-type: none"> + Configuración y administración de Newsletter + Configuración y administración de RSS + Bloques fijos en columna izquierda a lo largo del sitio + Administración de nube de tags 	
	<ul style="list-style-type: none"> + Mejorar la usabilidad del sitio + Aumentar número de usuarios a través de la página de Facebook y tácticas de colaboración con las páginas de Grupo Expansión 	

	<ul style="list-style-type: none"> + Atraer a 50 mil fans en la página de Facebook + Crowdsourcing dirigido a producción de blogs <p>Incrementar el tiempo de retención y sumar contenido en redes a través de Storify</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> + Quomunidad + Producir más contenido multimedia: Fotogalerías, video e infografías animadas + Planificación editorial: <ul style="list-style-type: none"> * Lunes de test * Martes de Charla Mente Quo y convocatoria Arma tu palabra Quo * Miércoles de promos Blockbuster, FCE * Jueves de publicación de galería Arma tu palabra Quo * Sábado de sexualidad * Domingo de fotogalerías 	

Anexo II

En este apartado se muestran, a manera de ejemplo, tres minutas de distintas épocas del desarrollo del proyecto. Este instrumento de comunicación, junto con el seguimiento en Basecamp.com, eran los principales medios de comunicación entre el equipo editorial, la empresa externa proveedora de servicios y el equipo técnico de GE.

Minuta

Reunión rediseño QUO.mx

Miércoles 20 de febrero de 2013

Convocados:

Tecnología: Proveedor Astrata, Piko, Gustavo

Editorial: Iván, Renata

Comercial: Jana

Asistentes:

Tecnología: Proveedor Astrata y Gustavo

Editorial: Iván y Renata

Arte: Rodrigo

Acuerdos:

1. Tecnología aceptó la propuesta de Astrata como la más viable para el rediseño del sitio QUO.mx, después de revisar la de la compañía Extend que **se demoró un mes** en entregar y no siguió las peticiones que se habían hecho.

2. El desarrollo de QUO.mx consistirá de tres a cuatro *sprints*. Cada *sprint* es un periodo de cuatro semanas de desarrollo enfocado a partes del sitio, que se elegirán según las prioridades de negocio.

3. En cada *sprint* se harán entregas parciales con revisiones directas con Astrata para ajustes y aprobaciones que se sumarán al contrato de pago.

4. Editorial, Diseño y Tecnología plantearán los criterios de aceptación y requerimientos con los que Astrata deberá cumplir el desarrollo de cada *sprint*, considerando la prioridad de negocio, complejidad y esfuerzo que se sumarán en puntos para jerarquizar cada *sprint*.

5. Astrata, Editorial y Arte esbozaron las prioridades del primer *sprint*: Resulta y Home (mockups adjuntados) y algunas partes secundarias que se revisarán el viernes 22 de febrero a las 14:00 horas con Piko.

6. Pendiente envío de cotización de Astrata a comercial.

Minuta

Reunión rediseño QUO.mx

Lunes 4 de noviembre de 2013

Convocados:

Comercial: Adolfo Ortega

Tecnología: Federico Zubirán, Paulina Rovira, Juan Manuel Camacho, Miguel Granillo, Luis Fernando Rodríguez

Editorial: Iván Carrillo y Renata Sánchez

Asistentes:

Tecnología: Paulina Rovira, Juan Manuel Camacho, Miguel Granillo y Luis Fernando

Editorial: Renata Sánchez

Acuerdos:

1. Se entregaron las correcciones de la semana pasada en secciones. Dado que no se contaba con métricas de *side bar* se cambió a programación de Resulta la semana del 28 al 30 de octubre.

- 11-15 nov redimensionar sitio, subir sitio Beta al servidor, correcciones
- Corregir *side bar*: Posiciones por sección
- Corte de sumario en carruseles script
- Revisar resulta galería, infografía jpg e infografía flash y HTML
- Página de error
- Header agregar leyenda Inicia y Cierra sesión de Gigya
- Footer

2. Como correcciones de lo programado en la semana del 28 al 30 de octubre, se corregirán del 4 al 8 de noviembre:

Mentes QUO+Discovery

• Corregir problema al seleccionar mente, revisar si ocurre por falta de bases de datos → esperar a migración de base de datos

Preguntas Inteligentes

- Corregir el color en titular de nota principal, debe ser amarillo / ok
- Agregar en módulo envíanos tu pregunta: “Caracteres restantes” / ok
- En texto “Que listo eres, sólo las preguntas que más nos reten serán contestadas en esta sección” → quitar sólo / ok
- Qué – Que ¿?????

Expediente

- Reducir tamaño de Expediente para aumentar espacio de título del especial → dejar como pantallazo /// ok
- Sumario reducir más los caracteres a una línea en front
- Bajar ícono de cámara, gráfico o video, salto de línea /// ok

Resulta

- Etiquetas y notas relacionadas en amarillo /// ok
- Estilo de descargables → Pedir a diseño /// ok
- Métricas carrusel superior entre cada módulo

1. La semana del 4 al 8 de noviembre se trabajará:

Side bar

- Dato QUO: Ajustar imagen Einstein cabeza y mano al margen
- Dato QUO: Reducir tamaño del botón Dame Otro para que no invada el cuadro blanco
- En altas lo más leído / lo más comentado
- Revisar Activity en Gigya

Revista

- Revisar si al dar clic manda al resulta de la galería --- NO
- El carrusel de En tu Quo del mes cómo funciona

Footer

Corrección de semana anterior

2. Los próximos pasos son:

11-15 noviembre

Corrección de semana anterior y revisión general de programación de todo el sitio y determinar si está lista para subir a versión Beta o redefinir fechas.

Redimensionar a 960 px como estándar de Grupo Expansión

18-22 noviembre

Correcciones si se detectan. Si se tiene aprobado, entonces se sube la versión Beta y migración parcial de base de datos

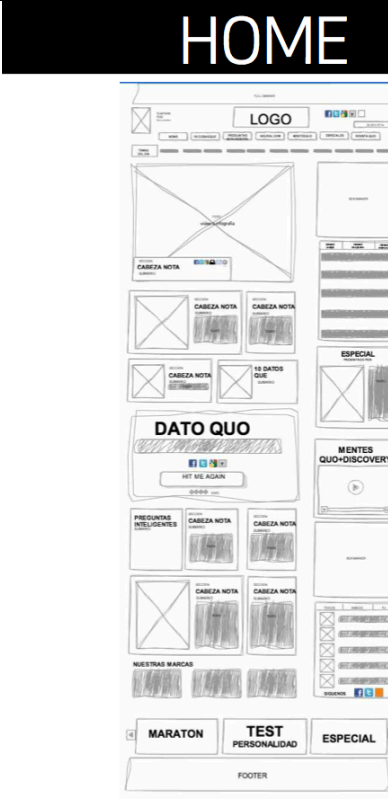

Revisión de tecnología y editorial de bugs

Prueba entre usuarios Gex para revisión del sitio. Tareas de usabilidad trabajadas entre Editorial y Tecnología.

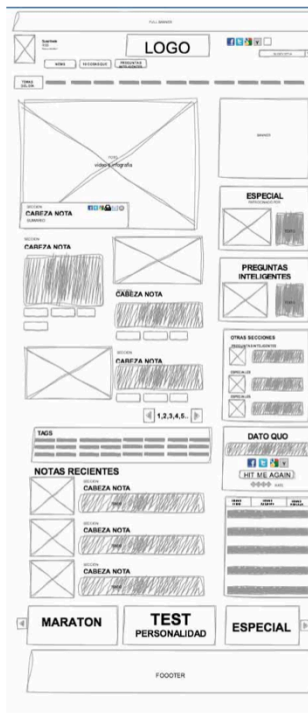
3. Sigue pendiente que Tecnología revise los picos de tráfico que soportaría el servidor con el nuevo sitio en un escenario de oleada de nuevo tráfico de Yahoo! en el sitio actual.

Anexo III

En este anexo se presenta el total de las maquetas aprobadas y con las cuales finalmente se pudo dar inicio al proceso de diseño y programación del sitio final.

Boceto	Ejecución gráfica	Versión en línea
		<p>http://quo.m</p>

SECCIÓN



<http://quo.m>

x/noticias



10 COSAS QUE



<http://quo.m>

x/10-cosas-que



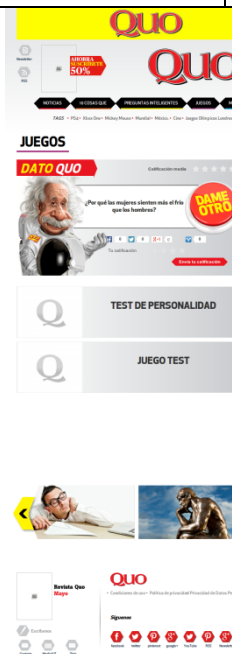
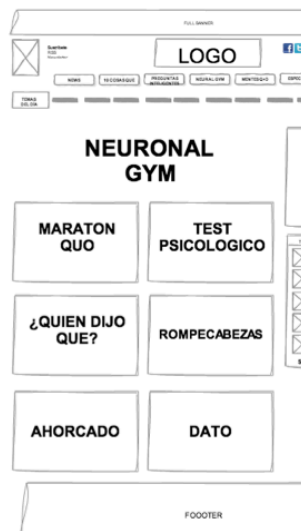
PREGUNTAS



<http://quo.m>

x/preguntas-inteligentes

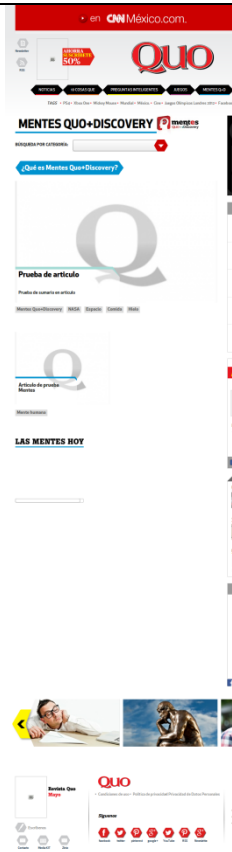
NEURAL G



<http://quo.m>

x/juegos

MENTES



<http://quo.m>

x/mentes-quo-discovery

Anexo IV

La presentación completa del estudio realizado por la empresa externa para delinear una estrategia comercial de Quo.mx puede consultarse en la siguiente liga: <https://www.dropbox.com/sh/uq5py2wez11wjxw/AADAXy3zswstQr28rN-vePa?dl=0>
Por cuestión de confidencialidad se han sustituido algunos datos por tres equis (XXX).

Anexo V

Esquema legal para Quo.mx

A continuación se presentan los términos y condiciones que rigen el uso que se le da al sitio www.quo.mx y a los contenidos que se presenten en el mismo. Cuando alguien hace uso del sitio está aceptando estos términos y condiciones de forma automática.

1. Derecho de propiedad: Quo.mx es el exclusivo titular de los derechos sobre el contenido que incluye textos, audio, fotografías, ilustraciones, gráficos, software. Además del diseño del sitio, su estructura y organización. Todo lo anterior incluye cualquier derecho de autor o de marca, derecho de patente. Por lo tanto, el acceso al sitio no le otorga a ningún usuario derecho de propiedad de ninguno de sus contenidos.

Licencia limitada

Se puede acceder y consultar el sitio desde cualquier computadora y dispositivo electrónico atendiendo los términos y condiciones antes especificados y obtener copias o impresiones del sitio, o compartirlo en redes sociales digitales, pero bajo la condición de que todos los materiales sean para uso personal y no comercial. A estos términos y condiciones deberán ceñirse tanto usuarios como empleados del sitio.

Uso prohibido

Queda estrictamente prohibida cualquier distribución o explotación comercial o para promoción del sitio quo.mx o de cualquiera de los contenidos, datos o materiales que se encuentren en él, con excepción de que se haya recibido un permiso expreso por escrito por parte de su representante legal o de algún otro poseedor del derecho. Nadie puede descargar, informar, exponer, publicar, copiar, reproducir, transmitir, transferir, crear trabajo o vender los contenidos del sitio quo.mx. Además, quien participa en el sitio se obliga a no alterar, editar, o quitar el significado o la apariencia del sitio incluyendo la marca comercial, el logotipo y la marca registrada. Si alguien descarga material o cualquier contenido del sitio debe reconocer que no posee ningún derecho de propiedad sobre él bajo pena de violar las leyes de derecho de autor y otras leyes de los Estados Unidos Mexicanos y de otros países, así como leyes estatales aplicables.

Protección de marcas

Logos, diseños o marcas registradas que se presentan en el sitio Quo.mx son marcas comerciales de Quo.mx y no pueden ser usadas con respecto a productos o servicios que no estén relacionados, asociados o patrocinados. Hacer un uso indebido de estas marcas está estrictamente prohibido.

Información para el usuario

Durante el tiempo que el usuario haga uso de Quo.mx y de los servicios que en él están a su disposición se le puede pedir que proporcione cierta información personal. La política de uso y recopilación de información con respecto a la privacidad de dicha información solicitada se establece más adelante en la Política de privacidad de Quo.mx. Quien proporciona la información acepta ser el único responsable de la exactitud del contenido de esa información.

Presentación de materiales

A menos que lo hagamos por solicitud, no pedimos ni queremos recibir información confidencial, secreta o algún otro material de usted a través del sitio quo.mx o por correo electrónico. Cualquier información, trabajo, ideas, concepto, diseño que nos envíe vía nuestro sitio o nuestros correos electrónicos, blogs, “links” de contacto se considera que no es confidencial o secreto y puede ser usado por nosotros de acuerdo con nuestra política de privacidad.

Conductas prohibidas

Quien participa y usa el sitio quo.mx garantiza que está de acuerdo en que mientras use el sitio quo.mx y los servicios y contenidos no personalizará a ninguna persona ni desvirtuará su afiliación o insertará su propio anuncio o contenido promocional. También garantiza que no obtendrá ni intentará obtener acceso a información dentro del sitio que no se encuentre permitido, ni acceso a los sistemas de cómputo, materiales o información. Además, quien participa en el sitio se obliga a no destruir, descodificar o alterar de algún modo la información en él contenida.

Foros públicos

Quien participa en el sitio o a través de cualquier tipo de espacio para mensajes

u opiniones se obliga a no distribuir cualquier material que sea fraudulento, ilegal, amenazante o abusivo, calumnioso, obsceno u ofensivo, pornográfico o sexualmente explícito. Además, está prohibido publicar o hacer referencia explícita a cualquier material que constituya o aliente conductas que puedan ser una ofensa criminal o que puedan violar la ley o los derechos de terceros. El usuario es responsable único y exclusivo del contenido que presente en cualquiera de estos espacios y de las consecuencias que puedan tener sus actividades en los mismos.

Control editorial

Quo.mx se reserva el derecho de monitorear o revisar todos los materiales enviados al sitio o a través de los servicios y las herramientas de interactividad utilizados por los usuarios. Nos reservamos el derecho en todo momento de divulgar cualquier información que sea necesaria para cumplir con cualquier ley o reglamento.

Información privada

La información expresada en un foro puede ser registrada o almacenada en muchos lugares. Bien sea dentro del sitio en algún otro servidor de la Internet, por lo cual son accesibles y existe poco control de su uso. Por lo tanto, es recomendable ser cuidadoso y selectivo acerca de la información personal que se divulgue tanto dentro del sitio como dentro de los servicios que ofrecemos.

Enlaces

Si el usuario incluye un enlace de cualquier otro sitio en Quo.mx, este se abrirá en una nueva ventana dentro de nuestro sitio y se enlazará con la versión de una página en HTML.

Productos y servicios

En caso de que existan productos a la disposición de visitantes y usuarios registrados en Quo.mx, usted garantiza por el presente documento que tiene 18 años de edad o más y se obliga a pagar la totalidad de los precios de cualquier compra que llegase a hacer a través de tarjeta de crédito, depósito bancario o cualquier sistema de pago de la Internet.

Derechos de autor

En caso de que cualquier usuario considere que los contenidos que han sido usados en el sitio quo.mx violan sus derechos de propiedad intelectual deberá enviar una comunicación con todos los datos personales del titular de los derechos, aclarando los derechos supuestamente infringidos y protegidos. La carta deberá dirigirse a la siguiente dirección: Departamento Legal Quo.mx Constituyentes 956. Col. Lomas Altas. 11950 México DF.

Vigencia

La prestación del servicio de Quo.mx y sus demás servicios tienen una duración indefinida. No obstante, Quo.mx puede dar por terminada, suspender o interrumpir en cualquier momento y sin necesidad de previo aviso.

Política de privacidad

Quo.mx se compromete a respetar la privacidad de los usuarios que acceden al sitio, por ello la información recopilada para hacer suscripción o servicios se encuentra restringida, con la excepción de quienes participen en foros o chats públicos.

Sólo el usuario podrá tener acceso a sus datos personales para modificarlos en caso de que lo considere necesario. Quo.mx no compartirá ni revelará ningún tipo de información, incluyendo la de tarjetas de crédito u otros datos que puedan afectar al usuario.

Al solicitar suscripciones o servicios de Quo.mx que requieren un proceso de registro, el usuario deberá proporcionar datos personales. Para algunos servicios publicitarios o de promoción también se pueden solicitar datos sobre la tarjeta de crédito.

Cookies

- Cuando usted utiliza quo.mx enviamos una o varias “cookies” que son archivos que recopilan información de su navegador. Usamos estos archivos para mejorar la calidad de nuestro servicio gracias a que almacenamos las preferencias del usuario y que supervisamos las tendencias de comportamiento.
- Cuando envía comunicaciones a quo.mx podemos conservarlas a fin de

procesar sus solicitudes o consultas y a responder sus peticiones.

Es posible que algunos de los datos que usted envíe a Quo.mx sean compartidos con otros sitios del grupo de comunicación con los mismos fines establecidos en esta política de privacidad.

Además de lo expuesto en la presente Política de Privacidad, la información que el usuario proporcione puede utilizarse para prestar nuestros servicios a los usuarios, para proporcionarla en caso de auditoría, investigación y análisis destinados a mantener, proteger y mejorar nuestro servicio, a asegurar el funcionamiento técnico del portal y a proteger los derechos de propiedad.

Cada vez que el usuario accede a un servicio solicitamos que proporcione datos personales. Si vamos a utilizar estos datos con fines distintos de aquellos para los que se hayan recopilado, le pediremos su consentimiento previo.

En caso de que se decida utilizar los datos personales con una finalidad distinta a la descrita, el usuario puede manifestar su oposición.

El usuario puede deshabilitar las “cookies” o reconfigurar su equipo para que rechacé todas, pero eso podría crear afectaciones en el servicio que ofrece Quo.mx

La presente política de privacidad podrá modificarse según se considere oportuno.