

Benemérita Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

Maestría en Periodismo Digital



Territoriodeportivo.com.mx
propuesta de periodismo digital hiperlocal en el Valle de Toluca

Documento de titulación que para obtener el grado de Maestra en
Periodismo Digital, presenta:

Alejandra Rocio Monroy Gómez

Directora

Mtra. Tania Lucía Cobos

Guadalajara, Jalisco, abril, 2017.

CARTA DEL DIRECTOR DE TITULACIÓN

Junta Académica de la Maestría en Periodismo Digital

Sistema de Universidad Virtual

Atn. Rosalía Orozco Murillo

Coordinadora de la Maestría en Periodismo Digital

Por medio del presente reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted en calidad de director de titulación para informar que el egresado de la Maestría en Periodismo Digital, **Alejandra Rocio Monroy Gómez, con código 215315172**, ha concluido la redacción del trabajo recepcional **“Territoriodeportivo.com.mx, propuesta de periodismo digital hiperlocal en el Valle de Toluca”**.

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

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

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

Atentamente

Guadalajara, Jalisco, abril 29 de 2017



Tania Lucía Cobos

Directora Proyecto de Titulación

RESUMEN

El presente documento explica el proceso de planeación, ejecución y evaluación de *Territoriodeportivo.com.mx*, propuesta de periodismo digital hiperlocal en el Valle de Toluca, en el Estado de México.

En el primer capítulo se presenta una descripción de las características y justificación del proyecto; se detallan antecedentes, así como su relevancia dentro de una sociedad que busca en el recurso tecnológico la cercanía con sus gustos y aficiones, tal como el deporte, siendo éste, un importante tema en la vida de muchos, sin importar género, edad, origen, o clase social.

En el capítulo siguiente se muestra un análisis de los aspectos fundamentales sobre el encuadre del proyecto, tal como el contexto, la oferta y la demanda, y la validación e innovación del mismo. Resulta sumamente interesante explorar las estadísticas sobre el uso del Internet en México y las preferencias de los usuarios, así como el marco de competencia del sitio.

Posteriormente, el tercer capítulo permite desglosar los argumentos metodológicos de la construcción del sitio web a través de la descripción de los planes referentes a la ejecución, operación, financiamiento, gestión y monitoreo de redes sociales y del personal.

Finalmente, en el cuarto capítulo se reportan los logros alcanzados en *Territoriodeportivo.com.mx*; con un informe estadístico del impacto del sitio, informe del plan financiero y un plan de mejora para el nuevo sitio web.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Descripción y justificación del proyecto	5
1.1 Planteamiento y antecedentes del proyecto	5
1.2 Descripción general del proyecto	8
1.3 Justificación y relevancia social del proyecto	12
Capítulo 2. Contextualización del proyecto	15
2.1 Análisis del contexto	15
2.2 Análisis de la oferta y la demanda	16
2.3 Validación e innovación del proyecto	23
Capítulo 3. Marco Metodológico	25
3.1 Plan operativo para ejecutar el proyecto	25
3.2 Plan de Financiamiento	39
3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales	44
3.4 Plan operativo para la gestión de personal	54
Capítulo 4. Resultados y Conclusión	64
4.1 Informe Estadístico del impacto del sitio web	64
4.2 Informe del Plan de Financiamiento	71
4.3 Plan de Mejora del medio	72
4.4 Conclusiones	76
Anexos	81
Índice de Tablas	89
Índice de Figuras	89
Fuentes	91

Introducción

Los adelantos tecnológicos han permitido al campo de la comunicación contar con nuevas y eficaces herramientas que no sólo modernizan el proceso comunicativo, sino que lo flexibilizan, propiciando la diversidad de opciones para el intercambio del conocimiento y la experiencia informativa.

La tecnología de la información representa el establecimiento de una nueva forma de vida que viene a modificar las actividades de la estructura social. El aspecto tecnológico utilizado en las actividades de información ha hecho posible el procesamiento, almacenamiento, recuperación y transmisión de información, que ha guiado a la aplicación de tecnologías de información en todos los ámbitos de la sociedad, siendo el factor principal el uso de las computadoras (Toffler y William, 1980 en Estudillo, 2001: 78).

En este mismo sentido, Manuel Castells (2000) acuñó el concepto *Sociedad Red*, el cual sustenta que la transformación actual de la sociedad indica un cambio de modo de producción social; dada la creciente importancia de la información o del conocimiento para los procesos socio-económicos, información y conocimiento se convierten en los factores productivos más importantes.

Actualmente, nuestra vida está muy ligada a la comunicación, una comunicación basada en los progresos tecnológicos y relacionada con la idea de innovar, de ahí que Jaraba (2014) afirme que Internet ha obligado a la industria de la información a replantearse de raíz.

Es justamente a partir de esta reconfiguración que adquieren mayor relevancia los medios digitales, donde el flujo de información es continuo y permanente, donde todo está disponible a todas horas y en todas partes, propiciando la interactividad y la participación de los usuarios para generar una comunidad en red.

Capítulo 1. Descripción y justificación del proyecto

1.1 Planteamiento y antecedentes del proyecto

La importancia que tiene el deporte es global, pues se trata de un fenómeno cultural de gran impacto y cohesión social que genera arraigo, identidad y un evidente auge mediático. “El deporte no sólo es entretenimiento, es una faceta social del ser humano que fomenta la competitividad, la alta preparación y la mentalidad de triunfo” (Molina, 2009: sección de Introducción, párr. 1).

Molina (2009) afirma que el deporte va más allá de la actividad física, y que el periodismo deportivo es el vínculo entre los medios y el deporte, “que acerca a las audiencias y sostiene un espectáculo económico, social y cultural en evolución constante” (sección de Periodismo Deportivo, párr. 1). Por otra parte, “el periodismo especializado en deportes contribuye a intensificar esa sensación de pertenencia a una comunidad y de complicidad y proximidad con sus conciudadanos, a los que involucra en la celebración de los logros de los deportistas y equipos nacionales en competiciones sobre las que informa” (Rojas, 2014: 179).

Para entender el crecimiento exponencial del deporte a través de los medios de comunicación, Molina (2009), enlista algunos hechos históricos que vale la pena referir:

- Tras la segunda Guerra Mundial, la televisión tomó el mando entre los medios masivos y el deporte se fundió con ella (sección de Antecedentes, párr. 6).
- En México, los primeros deportes que obtuvieron espacio en los periódicos de mayor circulación fueron el ciclismo, las regatas y el boxeo (sección de Antecedentes, párr. 3).
- La Copa Mundial de Fútbol de 1970 puso a México en los primeros planos mundiales, debido a que se transmitió en vivo y a color en millones de televisores (sección de antecedentes, párr. 8).

Como puede esbozarse, las manifestaciones humanas y el periodismo deportivo son esencialmente culturales y los periodistas deportivos deben tener la capacidad de transmitir emociones, generar identidad y crear productos informativos que se diferencien de otros.

Con estos antecedentes, es evidente que “nunca como ahora se necesita que el periodismo se ajuste a la nueva tecnología y aprenda a usar los recursos actuales [...] Internet ha impuesto nuevos parámetros a la profesión, la ha socializado y a través de sus redes ha convertido a nuestro mundo en un abanico de información fluctuante, interactiva, dispersa, sintética y libre” (Molina, 2009: sección Actualidad, párr. 2); entre otras características de la sociedad de la información que es resultado de la revolución de éstas herramientas tecnológicas.

Existen en Internet diversos sitios web dedicados exclusivamente al periodismo deportivo, respaldados por conglomerados y empresas multinacionales de medios que presentan una gran diversidad de contenidos, aplicaciones y versiones multiplataforma; lo atractivo de sus contenidos, así como la prioridad que le dan al multimedia, genera gran aceptación por parte del público receptor y un alto impacto entre los usuarios.

La verdadera revolución periodística provocada tras la irrupción de Internet ha obligado a los medios tradicionales a reforzar su presencia *online* con portales y webs cada vez más actualizados, interactivos y con mayor número de contenidos multimedia. Esta convergencia digital ha derivado en la “proliferación de medios deportivos exclusivamente digitales, que, cuentan en muchos casos con un grado de especialización mucho mayor y compiten con productos propios y diferenciados” (Rojas, 2014: 183).

Al ser el deporte un fenómeno global, la oferta de sitios web en este ámbito, nacionales e internacionales es diversa y de calidad variable; sin embargo, queda de lado la dimensión hiperlocal.

El periodismo hiperlocal se refiere a los “sitios de noticias en línea que invitan a los residentes locales, a los vecinos de una determinada comunidad, a contribuir con información sobre temas que los periódicos convencionales tienden a ignorar. Ahí reside la clave del éxito de este tipo de participación” (Espiritusanto, 2011: 25).

En este sentido, los sitios web hiperlocales en el Valle de Toluca, en el Estado de México, son prácticamente nulos, y la mayoría de los que existen en la zona sólo tienen presencia en

redes sociales virtuales, pero ninguno ha trascendido a la creación de un sitio web propio. Por ejemplo: “Deporte sin límite” perfil en Facebook que se alimenta principalmente con la información generada para el programa del mismo nombre que se transmite en Televisa Deportes o “Panorámica Deportiva”, una *fanpage*¹ también en Facebook creada en 2013 que comparte imágenes videos y noticias deportivas.

Si bien ello no significa que los grandes medios dejen fuera la actividad acontecida en el Valle de Toluca, éstos dan principal cobertura a los eventos de trascendencia estatal, nacional o internacional realizados en la región, como es el caso de los partidos del Club Deportivo Toluca -equipo de primera división en el fútbol nacional-, eventos de boxeo o ciclismo donde han participado campeones mundiales, entre otros.

Con este antecedente, la creación de un sitio web para dar a conocer contenidos deportivos realizados en el Valle de Toluca, Estado de México, se convirtió en una opción viable para generar comunidad con la audiencia de la zona y satisfacer las necesidades informativas locales que no tienen cabida en los medios convencionales.

La idea surgió tras ver que en los institutos municipales del deporte se realizan actividades que trascienden las barreras de lo local, pues es ahí donde se forman o entrenan niños y jóvenes que se vuelven personajes destacados en alguna disciplina deportiva; es decir, son los semilleros de futuros talentos, motivo que merece la pena difundir desde el inicio de su carrera.

El mayor referente para tomar la decisión de apostar por este proyecto de periodismo digital hiperlocal fue la intensa actividad deportiva que se realizó en el municipio de Zinacantepec durante la administración 2013-2015. Esta gestión se caracterizó por dar gran impulso al deporte, desde la infraestructura, contratación de personal capacitado, hasta la creación de programas para fomentar entre los ciudadanos la cultura física, por ejemplo “El valor de

¹ Página de fans o seguidores en Facebook que generalmente está diseñada para empresas o instituciones y cuyo contenido sólo lo podrán ver los usuarios que le den clic en el apartado “me gusta”.

nadar por supervivencia” que al inicio solo fue parte de un programa para que niños de primaria aprendieran a nadar, pero sus resultados fueron tan favorecedores que trascendieron la comunidad, y los mejores alumnos formaron un equipo representativo o en lo individual participaron en competencias locales, regionales, estatales o internacionales. Esta y otras acciones no tuvieron gran impacto por no contar con una adecuada plataforma de difusión.

1.2 Descripción general del proyecto

Los medios de comunicación digitales se caracterizan por el uso intensivo de elementos multimedia. La fortaleza del periodismo deportivo radica en el carácter visual de sus contenidos. Así que para lograr que los textos de Internet sean leídos en una pantalla y que el usuario permanezca en ella hasta el final, el medio digital debe atrapar al lector desde el inicio con un título atractivo, información verídica y verificable, enlazando a otros sitios que permitan ahondar en la información, hasta llegar a compartir archivos multimedia como audios o videos con la calidad y peso adecuado.

Territoriodeportivo.com.mx es un espacio informativo nativo digital dirigido a jóvenes y adultos de clase media y media alta con edades entre 15 y 35 años -primordialmente varones, pero también preponderando la información deportiva que interese al sector femenino-, que gustan de los deportes y en particular, interesados en los realizados en el Valle de Toluca, y que están permanentemente conectados a la red e interactuando en ella.

El sitio se especializa en el ámbito del periodismo deportivo y es de carácter generalista ya que en este se cubren diferentes tipos de actividades deportivas, y da a conocer las actividades desarrolladas en los espacios deportivos públicos y privados del Valle de Toluca, sin dejar de lado los sucesos deportivos nacionales e internacionales.

Territoriodeportivo.com.mx arrancó en febrero de 2016 como el primer sitio web deportivo en el Valle de Toluca que privilegia las actividades de esta índole, desarrolladas en los municipios de Toluca, Metepec, Lerma, San Mateo Atenco y Zinacantepec. En *Territoriodeportivo.com.mx* el usuario puede: acceder a una agenda que integre actividades

a realizar en el ámbito municipal, educativo y privado; dar seguimiento informativo a los equipos deportivos, escuelas de iniciación; así como a las actividades programadas u organizadas por otras instancias en el Valle de Toluca, sin dejar fuera la información nacional e internacional más relevante.

El nombre del medio se eligió porque uno de los planteamientos iniciales era fusionar el contenido del programa de radio local “Territorio Deportivo 93.3” -que se transmite desde hace más de tres años en el 93.3 FM- para convertirlo en un medio de comunicación propio y ajeno a la estación donde se trasmite; sin embargo, dicha propuesta no logró concretarse y el proyecto se desarrolló independientemente del programa radiofónico; posteriormente se verificó que el dominio .com.mx estaba disponible y se optó por utilizarlo.

Entre las coberturas realizadas a la fecha y publicadas en el sitio web destaca el 3er Gran Maratón Mexiquense, en septiembre de 2016; el primer triunfo del equipo de fútbol Potros de la UAEM en la liga de Ascenso, en el mes de julio de ese año; además de que se ha dado espacio para hablar de mexiquenses destacados, como Gloria Zarza, atleta paralímpica; el medallista olímpico Ismael Hernández; el boxeador Marvin Cabrera, o la historia de Ángel Gabriel Gómez, un joven de 13 años que no tiene un brazo y es el portero del primer Club de Fútbol de Amputados de Toluca.

Objetivo general

Territoriodeportivo.com.mx es una empresa de periodismo digital deportivo que informa de manera atractiva, práctica y entretenida el acontecer deportivo del Valle de Toluca, y busca lograr sinergia entre los contenidos deportivos locales con aquellos que son de interés colectivo con contenidos relevantes, actuales, útiles, interactivos y dinámicos.

Misión

Producir periodismo deportivo con contenidos útiles y atractivos para los habitantes del Valle de Toluca, brindándoles un servicio informativo de calidad que dé muestra del potencial deportivo que existe en su localidad.

Visión

Convertirse en la primera opción informativa digital para todos aquellos que se interesan por las actividades deportivas realizadas en el Valle de Toluca, que genere contenidos periodísticos propios, de calidad, y ser una opción confiable para los anunciantes.

Objetivos específicos

- Fortalecer la difusión del sitio incrementando su posicionamiento en los motores de búsqueda y a través de la promoción en Facebook, durante seis meses, para llegar a 2,000 personas.
- Dar a conocer quincenalmente cinco noticias destacadas de actividades deportivas realizadas en el Valle de Toluca.
- Incluir dos veces por mes una entrevista de semblanza con deportistas destacados.
- Producir videos especiales una vez al mes.
- Generar un posicionamiento del sitio en el Valle de Toluca al alcanzar 1,000 visitas en tres meses.
- Conseguir treinta suscriptores trimestrales del sitio mediante la suscripción a la *newsletter*.
- Habilitar la sindicación de contenidos vía RSS para facilitar la suscripción del público que utilice lectores de estos *feeds*².
- Comercializar espacios publicitarios para generar ingresos.

Principios éticos

Al ser la voz, los oídos y la lengua de la comunidad, el reto del periodista es mantener la calidad y veracidad de la información, así como trabajar con un compromiso ético y solidario para obtener la descripción más fiel posible de la realidad. La ética “se orienta hacia el deber ser de la persona o de su profesión, destaca los valores con que se reconoce una persona o

² Medios por los cuales los usuarios pueden leer las entradas de un sitio Web o parte de ellas, ya que se reagrupa al instante la información actualizada en su lector.

profesional de excelencia y se convierte en un compendio revelador de las posibilidades del ser humano” (Poirier, 2011: 87).

Los valores éticos son necesarios para cumplir con la tarea de informar y se vuelven costumbre; así que, para contribuir a un periodismo alejado del sensacionalismo, *Territoriodeportivo.com.mx* cuenta con un Código de Ética que integra los preceptos que conducen su ejercicio periodístico, responsable y profesional; y sus principios son aplicables a todo el personal y colaboradores externos.

Algunos de los principales ejes rectores de este medio digital son: compromiso con la verdad, independencia de cualquier interés ajeno al servicio de la comunidad, responsabilidad ante la sociedad y respeto por las demás personas.

El medio debe ser imparcial para no involucrarse directamente en aquello que se comunica, es decir, no tomar partido respecto a ningún tema, persona, organización, ni equipos, ni jugadores, y garantizar así el equilibrio de la información divulgada.

Para hacer buen periodismo también es necesaria la autorregulación, ya que ello permite trazar límites en la búsqueda de la verdad, sin llegar a la autocensura. Las decisiones que se tomen como periodistas deportivos en todo momento deben apuntar a generar información útil, regida por valores como la verosimilitud, honestidad, transparencia y respeto al otro, para de esta manera realizar un periodismo digno, confiable y al servicio de la sociedad.

Es de suma importancia trabajar además en la erradicación del sexismo y la sobre adjetivación en los medios deportivos, procurando siempre una igualdad real entre hombres y mujeres, con un lenguaje incluyente tanto en texto como en imágenes.

1.3 Justificación y relevancia social del proyecto

Para conocer la actividad deportiva que se desarrolla diariamente en México y en el mundo, los usuarios de la red buscan espacios de información atractivos y dinámicos que además de mantenerlos actualizados en el tema, les resulten entretenidos.

Bajo la premisa de que el periodismo deportivo “despunta como un terreno innovador, pero también como un área de emprendimiento” (Rojas, 2014: 188), se identificaron los siguientes problemas:

- Los esfuerzos por hacer periodismo deportivo en el Valle de Toluca, Estado de México, se quedan en redes sociales virtuales y ninguno ha trascendido a la creación de un sitio web propio.
- No hay sinergia entre los contenidos deportivos locales con aquellos que son de interés colectivo, por lo que no hay un medio de comunicación digital de este tipo en la zona.
- Es demasiada la competencia que existe en sitios web deportivos.

A nivel internacional y nacional existen sitios como Fox Sports, ESPN, Televisa Deportes, Mediotiempo.com, Récord y Estadio que dominan el mercado y que son la primera opción para el usuario cuando busca este tipo de información. En estos sitios los cibernautas utilizan herramientas y aplicaciones para encontrar crónicas, resultados de encuentros deportivos, quinielas, videos, galerías, opiniones de especialistas, calendarios, estadísticas, así como ligas para seguir transmisiones *online*.

Su papel en la red es fundamental, pues su trayectoria, tradición y crecimiento continuo se traducen en confianza y reconocimiento por garantizar al público contenidos deportivos de calidad; es decir, información verídica y basada en la documentación formal.

Aunque estos grandes medios son líderes en información deportiva nacional e internacional, ninguno de ellos presenta información de interés local, alguna sección de estados,

corresponsalías, u otro apartado que refiera la actividad deportiva que se desarrolla en las entrañas de cada instituto deportivo municipal.

Previo a la puesta en marcha del sitio web de *Territoriodeportivo.com.mx*, se trabajó en el desarrollo del proyecto para definir la especialización del nuevo medio digital; se conoció el entorno web, se hizo un estudio de mercado para conocer las audiencias y público meta, y se empezaron a utilizar las técnicas de escritura web.

Después de identificar las tendencias del ámbito periodístico se pudo determinar que *Territoriodeportivo.com.mx* podría ser un buen producto hiperlocal, atractivo para los jóvenes del Valle de Toluca y con buenas posibilidades de aceptación entre la audiencia. A partir de este momento se comenzó a desarrollar la propuesta editorial del nuevo medio.

Para la creación de *Territoriodeportivo.com.mx* se realizaron las siguientes acciones:

- Se delimitaron las funciones y responsabilidades de cada persona involucrada en el desarrollo y operación del sitio web.
- Se propuso la relación de recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para la puesta en marcha y operación del sitio web.
- Se identificaron instituciones públicas y privadas que desarrollen actividades deportivas.
- Se generó un directorio de organismos municipales de Cultura Física y Deporte del Valle de Toluca.
- Se identificaron posibles patrocinadores.
- Se creó un manual de redacción y estilo periodístico, e identidad para *Territoriodeportivo.com.mx*
- Se contrató un desarrollador de sitios web para generar el diseño y prototipo.

Los medios deportivos digitales se vuelven espacios de participación ciudadana, quienes se integran al medio al comentar las noticias publicadas, hacer sugerencias o aportar datos que enriquezcan el contenido y *Territoriodeportivo.com.mx* ha contribuido a construir un

mercado local y mejorar la oferta informativa de la localidad, a través de la generación de contenidos periodísticos propios, que se complementan con la información emanada de las diversas instancias deportivas de la zona.

Es fundamental, además, generar una nueva redacción periodística para medios *online*, que derive en un nuevo lenguaje propio de Internet y en nuevos hábitos de lectura; en este sentido, la política editorial de *Territoriodeportivo.com.mx* es priorizar contenidos relevantes, actuales, útiles, interactivos y dinámicos, presentados de manera clara, concisa y breve; evitando los nombres y cargos de funcionarios públicos para destacar las historias de vida de los deportistas, los beneficios sociales y de salud que conlleva la realización de determinada actividad deportiva, con un sentido más informativo y de orientación. También se cuenta con una Guía de Estilo que permite al redactor tener lineamientos generales de escritura para contenidos web.

Respecto a la información recabada y recibida, es la directora del medio quien determina el número de temas a cubrir y/o publicar en el sitio web, de acuerdo con las invitaciones y convocatorias a eventos que emiten las instancias deportivas del Valle de Toluca; con base en esa información se arma un esquema previo en el que debe considerarse al menos una nota para cada sección, siendo el apartado de noticias el más nutrido de todos, debido a que ahí se publica información general; el resto de las secciones son más específicas por lo que requieren mayor trabajo de reporteo. Las funciones específicas del personal se detallarán en el capítulo tres.

Capítulo 2. Contextualización del proyecto

2.1 Análisis del contexto

Para conocer el entorno social donde incide el proyecto se obtuvieron los siguientes datos:

El 12° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016, de la Asociación Mexicana de Internet [AMIPCI], refirió que en el país existen 65'000,000 de internautas, de los cuales 50% son hombres y 50% mujeres que permanecen en promedio conectados 7 horas al día.

37% de los usuarios de Internet tienen entre 19 y 34 años, y el dispositivo desde el que más se conectan es el *smartphone* (77%), seguido de la *laptop* (69%) y la computadora de escritorio (50%), siendo el hogar el lugar preferido de conexión, aunque ahora 52% lo hace en cualquier lugar desde el dispositivo móvil.

Respecto a la ubicación geográfica, 26% de los internautas se concentran en la zona centro del país, donde se sitúa el Estado de México, entidad que tiene una población total de 16'870,388 personas (Gobierno del Estado de México [GEM], 2015: 11), de los cuales 2'831,528 son jóvenes (GEM, 2014: 9).

Las principales actividades *online* de los internautas son: el acceso a redes sociales que representa 79%, enviar y recibir *emails* con 70%, enviar mensajes instantáneos 68% y buscar información 64% (AMIPCI, 2016: 10).

Datos del Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT] refirieron que 29.2% de las personas en zonas urbanas consumen contenidos audiovisuales por Internet (IFT, 2015: 61), y respecto a los géneros televisivos y radiofónicos más escuchados y vistos en televisión abierta, los deportes ocupan 28% de la audiencia, después de los noticiarios, telenovelas y películas (IFT, 2015: 14); mientras que en la televisión de paga 32%, por debajo de las películas y series

(IFT, 2015: 17). En el caso de radio, los índices son menores pues en zona urbana es escuchado por 8% de la audiencia y en zona rural 10% (IFT, 2015: 57).

Otros datos que no se pueden dejar de referir son los correspondientes a las redes sociales más utilizadas por los internautas. Estudios de IAB México afirman que Facebook es la red social utilizada con mayor frecuencia, registrando 92% de los usuarios, seguida de YouTube con 45%, Twitter e Instagram con 19% cada uno y Google Plus con 17% (IAB México, 2016a: 33).

Con lo anterior se pudo constatar que un sitio como *Territoriodeportivo.com.mx* podría funcionar, dado que está dirigido al sector de población que más se conecta a Internet y además se ubica en la zona geográfica más poblada del país.

2.2 Análisis de la oferta y la demanda

Para conocer la predilección de los usuarios por temas deportivos se recurrió a la Encuesta Anual “Los Deportes en México” de Consulta Mitofsky 2013 y a los Estudios de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos de IAB México 2015 y 2016, en los que se detectó que, de los contenidos más vistos por Internet los deportes ocupan 19% (IAB México, 2016a: 26), y que el formato preferido para consumo de contenidos deportivos es el video, seguido de las imágenes, la lectura y la escucha.

Por otro lado, el estudio “La afición al fútbol soccer en México” (Consulta Mitofsky, 2016: 5) refiere que los mexicanos prefieren consumir contenidos relacionados con las siguientes actividades deportivas:

53.8% fútbol

33.2% boxeo

26.7% béisbol

23% básquetbol

22% lucha libre

20.1% fútbol americano

13.1% automovilismo

12.4% corridas de toros

10% tenis

El segmento de este estudio muestra que 43% de los hombres prefiere el consumo de contenido deportivo a través de las plataformas sociales, porcentaje debajo de la música, chistes, juegos y noticias (IAB México, 2016b: 41).

En tanto, el reporte “Futuro Digital México 2015” realizado por ComScore arrojó que México ocupa la 2ª posición en audiencia *online* (sección Uso de Desktop, p. 5), y que las aplicaciones de deportes vistas desde un *smartphone* incrementaron 5% respecto al año anterior (sección Crecimiento de Categorías, p. 20); sin embargo, en términos de alcance a sitios deportivos, México está en desventaja con la mayoría de los países latinoamericanos, pues solo alcanza 35% (sección Alcance a Sitios Deportivos, p. 41).

Este mismo reporte refiere que, aunque los usuarios mexicanos prefieren los medios de entretenimiento o noticias, en promedio pasan 5.1 minutos en páginas de contenido deportivo, siendo MSN Deportes quien lidera el ranking de propiedades de deportes más visitados en México desde una PC o laptop; mientras que Mediotiempo.com lo lidera en navegadores móviles (sección Deportes, pp. 42, 45 y 46).

El número de mujeres afectas a los deportes ha crecido, y aunque los hombres son en general más aficionados a los deportes, existen disciplinas que atraen a las mujeres, como el fútbol 51.3%, atletismo 40.6% y voleibol 37.8%, mientras que la predilección por la natación es similar en ambos (Consulta Mitofsky, 2013: 9).

Un sector que tampoco puede dejarse de lado son los *millennials*³ quienes poseen en promedio 4 dispositivos de conexión a Internet (IAB México, 2015: 8) desde los acceden a redes

³ Se define así a las personas nacidas entre 1981 y 1995, que se hicieron mayores de edad con la entrada del nuevo milenio, por lo que se les considera la futura generación de consumidores y usuarios.

sociales, correo electrónico, buscadores, música y noticias, principalmente (IAB México, 2015: 16). Destaca el hecho de que para consumir deportes 62% aún prefiere la televisión frente a 33% que lo hace desde Internet (IAB México, 2015: 18).

Con respecto al análisis de la competencia, en el Valle de Toluca, Estado de México, no existe de manera formal algún sitio web especializado en deportes y los esfuerzos por hacer este tipo de periodismo se quedan al margen de programas deportivos transmitidos en cadenas de televisión o radio de cobertura estatal, que generan contenidos principalmente, de impacto nacional, dejando de lado el potencial informativo de cada localidad.

Es así que los principales proyectos hiperlocales y competidores de *Territoriodeportivo.com.mx* son espacios, mencionados algunos previamente, como “Deporte sin Límite”, “MXQ Deportes”, “De Primera Intención”, “Corazón Escarlata”, “Territorio Deportivo 93.3” y “Panorámica Deportiva”, todos ellos con presencia a través de la red social Facebook y que se detallan a continuación:

“Deporte sin Límite” es un perfil de 491 amigos que se alimenta principalmente con la información que se genera desde Televisa Deportes, la cual es replicada en este espacio. Representa competencia porque presenta actividades deportivas del Estado de México.

“Panorámica Deportiva” (2,200 *likes*) es una *fanpage* creada en 2013; se define como una empresa de producción audiovisual, principalmente de resúmenes deportivos en video, además de información del deporte local, estatal y nacional. Este medio fue creado por jóvenes que trabajan como reporteros de deportes en otros medios, lo cual significa que en este espacio conjuntan toda la información a la que tienen acceso. Se considera competencia porque obtienen información de primera mano.

“MXQ Deportes” (2,800 *likes*) es la *fanpage* del programa que se trasmite en el Sistema de Radio y Televisión Mexiquense; en ella se comparten regularmente imágenes, videos y noticias, pero además de este espacio, MXQ Deportes es la sección deportiva del noticiero

del canal mexiquense, por lo que también tiene presencia en el sitio web de dicho sistema -sección de deportes-. Pese a que tiene el respaldo de una televisora estatal, no tiene gran número de seguidores, y aunque también presenta información nacional, el peso de la información local se lo dan a los equipos de fútbol profesional Diablos Rojos del Toluca Potros de la Universidad Autónoma del Estado de México.

“De Primera Intención” es una *fanpage* de reciente creación, cuenta con 1,819 *likes* y complementa al programa que durante algunos meses se transmitió en una televisora local y presentaba análisis de los sucesos más relevantes en materia deportiva. Sus contenidos son básicamente locales: equipos de fútbol de la UAEM y Diablos Rojos del Toluca, así como otros equipos y deportistas mexiquenses; además para atraer a la audiencia hacía regalos que obtenía por cortesía de sus patrocinadores.

“Corazón Escarlata” es la *fanpage* que complementa al programa deportivo transmitido por televisión en Azteca Estado de México, donde se difunden, principalmente, noticias de los Diablos Rojos del Toluca, y cuenta con más de 13,000 seguidores.

“Territorio Deportivo 93.3” *fanpage* del programa radiofónico que se transmite desde hace tres años y tiene 3,000 seguidores. Es un competidor directo porque, como ya se refirió, la idea principal del proyecto de creación de sitio web era hacer sinergia y lograr que el programa y la red social ya existentes se insertaran como productos del sitio, que además ya tiene un público cautivo y algunas formas de comercialización. Sin embargo, el programa lo hacen los propios conductores de la estación que transmite música gruperá y algunos colaboradores aficionados a los deportes, pero no reporteros como tal.

A nivel nacional sí existen varios proyectos de periodismo deportivo que dominan el escenario en la web, entre ellos: “Mediotiempo.com”, “Récord”, “Estadio Deportes” y “Televisa Deportes”.

“Mediotiempo.com” es un sitio consolidado como un referente deportivo pues lleva por lo menos 10 años de existencia y aunque empezó como un sitio de fútbol, logró ampliarse a otras ramas deportivas. Es un portal cien por ciento dedicado a los deportes; con secciones para cada uno de ellos, información sobre torneos, equipos, jugadores, calendarios, quinielas, e información minuto a minuto; además contiene *banners* de publicidad, foros, encuestas y ligas a sus redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Spotify, Vine y Google Plus) en las que supera los 2´000,000 de seguidores.

Grupo Expansión, fundado en 1966, alberga este sitio que brinda información sobre negocios, finanzas y empresas, pero que con el paso del tiempo fue evolucionando a mercados como los espectáculos, la ciencia, la aviación, entre otros, y desde que concretó alianzas con CNN en 2007 logró convertirse también en una empresa multiplataforma que actualmente integra 16 revistas y 11 sitios de Internet, entre ellos el sitio deportivo Mediotiempo.com. Se considera competencia global porque hace cubrimiento a deportes nacionales e internacionales (Fórmula 1, NBA, NFL, MLB, Liga MX, etc.), pero no es competencia local porque no refiere deportes específicos por región.

“Récord.com.mx” es un ejemplo de migración de la edición impresa del diario a formato digital; en este sitio se puede tener acceso a las diferentes secciones del periódico, las noticias más destacadas, calendarios, *blogs*⁵ de opinión, secciones lúdicas además de las respectivas ligas a sus redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest, Vine, YouTube, Google Plus) lo que amplía su cobertura nacional. Cuenta desde 2012 con su *fanpage* que rebasa los 400,000 seguidores. Es competencia nacional porque su contenido es deportivo casi en su totalidad, con información nacional e internacional, pero al Estado de México se refiere cuando se trata de temas coyunturales.

⁵ Sitio web donde uno o más autores publican regularmente artículos sobre diversos temas, con la posibilidad de que el lector pueda dejar comentarios o compartir el contenido en redes sociales.

“EstadioDeportes.mx” es un sitio que derivó de la publicación impresa de “Estadio”; contiene calendarios, noticias destacadas, *links*⁶ para redes sociales (Facebook y Twitter) y columna de opinión, además de que permite la descarga de la versión impresa de su portada diaria. Al igual que “Récord”, compite con *Territoriodeportivo.com.mx* por ser un gran referente deportivo.

“Televisa Deportes” es parte de la multiplataforma informativa de la televisora; situación que le ha permitido consolidarse como un espacio deportivo de renombre. En este sitio se encuentran las principales categorías deportivas, aplicaciones para iOS y Android, programación de encuentros deportivos, noticias, videos, transmisiones y *banners* publicitarios; cuentan con *links* a redes sociales (Facebook y Twitter), *blogs* y también existen ligas que direccionan a los programas deportivos de la empresa: TDW, La Jugada, canal TDN y Futfan, así como otros contenidos de Televisa (Noticieros, Entretenimiento, niños, etc.). Como referencia de su aceptación, su *fanpage* de Facebook cuenta con 5´665,000 seguidores.

Evidentemente, detrás del éxito del sitio de Televisa Deportes -que tiene cobertura total del deporte en México y el mundo-, está el respaldo de Grupo Televisa, ícono de la radio y la televisión en México desde 1930 y líder mundial en la distribución de contenidos de habla hispana, situación que lo vuelve un gran competidor con presencia en radio, televisión, Internet y redes sociales por hacer referencia a las actividades realizadas en el Estado de México, cuando son muy trascendentes o de interés nacional, también del equipo de fútbol de primera división Diablos Rojos del Toluca.

A nivel internacional se encuentran:

“Espn.com.mx”, cadena deportiva estadounidense con dominios específicos para cada país: México, Argentina, Chile, Colombia, Estados Unidos, Venezuela, Australia, Brasil y Gran Bretaña; las noticias, por ende, varían dependiendo de la región, pero el formato del sitio es

⁶ Textos o imágenes que permiten al usuario conectar o enlazar con otro documento o sitio web.

el mismo, con transmisiones en directo, repeticiones de programas, *banners* publicitarios, categorías, *links* a redes sociales (Facebook y Twitter), ocio, videos de auto reproducción, podcast y *blogs*. También se puede encontrar la revista ESPN Magazine disponible para dispositivos móviles y tabletas. La página de fans de Facebook ESPN cuenta con más de 16'000,000 de *likes* a nivel internacional, y la página oficial en México más de 2'000,000.

A diferencia de otros sitios, “ESPN” da mayor peso a los videos, y prácticamente toda la programación del canal de televisión está disponible en línea; además cuenta con sección de Opinión, donde especialistas en temas deportivos exponen sus puntos de vista.

“Fox Sports” es un sitio deportivo de carácter internacional, le da gran peso al multimedia, con anuncios, videos y programación de su canal de televisión. Los deportes que refiere son nacionales e internacionales, aunque como se ha mencionado antes, se trata de otro medio global sin cobertura en el Valle de Toluca.

El papel que juegan estos actores en el entorno es fundamental, pues su trayectoria, tradición y crecimiento continuo les siguen abriendo posibilidades en el mercado, al generar confianza y reconocimiento que garantizan al público contenidos de calidad.

Con todo lo anterior, queda evidencia de que existen grandes empresas deportivas que dominan el mercado y cuentan con sitios especializados en esta materia, que presentan en un sólo espacio gran diversidad de contenidos, con información de minuto a minuto, aplicaciones y versiones multiplataforma; lo atractivo de sus contenidos, así como la prioridad que dan al uso del multimedia genera una gran aceptación por parte del público receptor y un alto impacto entre los usuarios.

Las características tecnológicas vanguardistas, dinámicas, atractivas, de fácil navegación y compatibles con dispositivos móviles, permiten atraer mayor número de usuarios, quienes además de estos contenidos pueden encontrar reportajes, columnas de opinión, así como

información de la disciplina deportiva de su preferencia, siendo el fútbol soccer el deporte al que más peso se le da.

El principal atractivo de estos sitios es que presentan en videos los resúmenes de cada encuentro deportivo o notas ilustradas de las actividades de los diferentes deportes; este tipo de páginas son muy socorridas debido a su sección de minuto a minuto, que permite al usuario ingresar y enterarse de cómo se desarrolla alguna actividad deportiva de principio a fin.

2.3 Validación e innovación del proyecto

La gran diversidad de opciones para el intercambio del conocimiento y la experiencia informativa que permite el Internet genera nuevas herramientas que modernizan y flexibilizan la comunicación en nuestros días.

“El proceso de comunicación se define por la tecnología de la comunicación, las características de los emisores y los receptores, sus códigos culturales de referencia, sus protocolos de comunicación y el alcance del proceso” (Castells, 2009: 87).

Sin duda, la comunicación ha sido impactada por el arribo de la tecnología, pues el factor tecnológico se ha convertido en pieza fundamental para la sociedad de la información y los medios de comunicación en el Valle de Toluca no están exentos de ello.

El análisis de las tendencias y el entorno donde se inserta *Territoriodeportivo.com.mx*, hace evidente que la competencia de sitios deportivos consolidados y con grandes recursos humanos y técnicos en el ámbito nacional e internacional podría significar poca audiencia para el incipiente medio; sin embargo, dejan de atender temas hiperlocales, es ahí donde incide este medio nativo digital, pues en el Valle de Toluca hay gran cantidad de actividades deportivas y atletas que buscan alguna plataforma de difusión.

Si bien los periodistas deportivos de la zona han emprendido proyectos de radio y televisión con réplica principalmente en redes sociales, es fundamental lograr sinergia entre los

contenidos deportivos locales con aquellos que son de interés colectivo y colocarlos en una sola plataforma, como es el caso de este sitio.

Territoriodeportivo.com.mx además de ser el primer sitio web especializado en deportes en la zona, es una excelente opción para impulsar el periodismo deportivo digital en el Valle de Toluca, privilegiando temas hiperlocales que no son cubiertos por otros medios. Una de las innovaciones que pretende el sitio es la inclusión, en un solo espacio, de un calendario de actividades deportivas locales, así como directorio de sitios para hacer deporte (públicos y privados).

Capítulo 3. Marco Metodológico

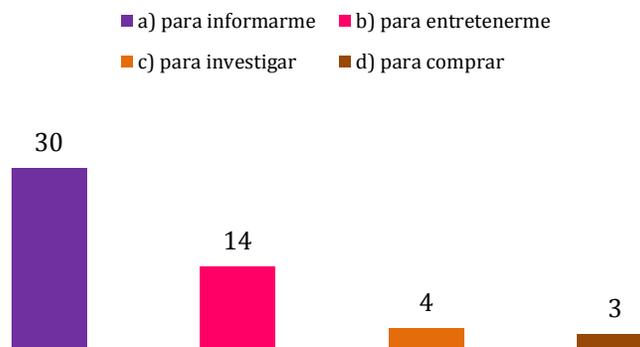
3.1 Plan operativo para ejecutar el proyecto

La gestación de *Territoriodeportivo.com.mx* inició en febrero de 2015 con un análisis sobre la viabilidad de la creación de un sitio web deportivo, el entorno infocomunicativo, la convergencia de medios y los nuevos modelos económicos digitales; además se realizó un estudio de mercado en la Ciudad de Toluca, Estado de México, para sondear el comportamiento de las audiencias en Internet y preferencias del público meta del nuevo medio digital.

Para conocer la oferta, demanda y canales de comercialización posibles para *Territoriodeportivo.com.mx*, como parte de este estudio se realizó en 2015, vía correo electrónico, una encuesta a 40 usuarios de Internet en el Valle de Toluca (ver Anexo 1) de la que se obtuvieron algunas consideraciones importantes. Por ejemplo, 62% de los encuestados fueron hombres y 38% mujeres, quienes ingresan a sitios deportivos de una a tres veces a la quincena y califican a estos medios de buenos a regulares. Como se observa en la Figura 1, el principal uso que le dan a Internet es la información, seguida del entretenimiento, y refirieron que el deporte del que más prefieren buscar información deportiva *online* es el fútbol, seguido del automovilismo, básquetbol y béisbol.

Figura 1. Objeto del uso del Internet

Quando ingresas a Internet, ¿por qué lo haces?



Fuente: Encuesta diagnóstico de audiencias, 2015.

La encuesta también arrojó que los usuarios del Valle de Toluca navegan en sitios deportivos principalmente para conocer resultados, ver videos o transmisiones en vivo, mientras que otros lo hacen para buscar fotografías, tal como se muestra en la Figura 2; y de la totalidad de encuestados al 90% le agradan los deportes.

Figura 2. Navegación en un sitio deportivo



Fuente: Encuesta diagnóstico de audiencias, 2015.

Es importante mencionar que los resultados de este instrumento no arrojaron una estadística representativa de la población, toda vez que se trató de revelamiento no probabilístico, donde uno de los criterios de selección de la muestra fue el rango de edad; sin embargo, “las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”, es decir, suponen un procedimiento de elección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio de generalización (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 189).

Después de conocer las tendencias del ámbito periodístico y determinar la pertinencia de crear un producto hiperlocal atractivo para los jóvenes del Valle de Toluca, con grandes posibilidades de aceptación entre la audiencia, se planificaron los objetivos y procedimientos a seguir en el proyecto; se delimitaron las funciones y responsabilidades que tendría cada

persona involucrada en el desarrollo del mismo; se plantearon e identificaron los recursos técnicos y económicos; y se contrató un desarrollador de sitios web con quien se tuvieron varias reuniones, a fin de tener claridad en la estructura, diseño y arquitectura de la información para armar un primer prototipo.

Fue necesario identificar precios de dominios, alojamiento y diseño web. Se investigaron los procesos requeridos para el mantenimiento de un sitio web y el tipo de perfil profesional para su realización; se verificó en distintas empresas si el dominio para *Territoriodeportivo.com.mx* estaba disponible y se procedió la compra del *hosting*⁷ y extensión con la empresa HostGator México que en un paquete básico ofreció: dominio individual, espacio de almacenamiento de 25 GB, transferencia de datos ilimitada y cuentas de correo ilimitadas.

De acuerdo al perfil del usuario para este nuevo sitio web, se pensó en un diseño que resultara limpio, ameno, usable, interesante, adaptable a los dispositivos móviles y accesible para los usuarios. A la par de estas acciones se empezaron a recopilar contenidos informativos y de entretenimiento para alimentar las secciones del sitio como información, fotos, audios y convocatorias para eventos deportivos.

El concepto de *Teritoriodeportivo.com.mx* es sencillo en su diseño, sobrio y dinámico, con un texto legible en fondo blanco para no hacerlo pesado a la vista y tipografía ligera en color negro para el cuerpo del texto y de color para los títulos, según la sección que corresponda; se busca que en todo momento el contenido sea relevante, actual, útil, e interactivo.

⁷ Servicio de alojamiento web

Figura 3. Logotipo de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Territoriodeportivo.com.mx, 2016.

La arquitectura web es básica, los contenidos de *Territoriodeportivo.com.mx* están organizados en 11 páginas para su fácil entendimiento y navegación; *Wordpress* es el sistema de administración de contenidos usado para la gestión de imágenes, audio y video de manera sencilla, además es compatible con dispositivos móviles.

Figura 4. Página principal de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Territoriodeportivo.com.mx, 2016.

La arquitectura del contenido del sitio es:

Menú inicio: secciones, contenido reciente, galerías, buscador, íconos de redes sociales, calendario.

Secciones:

Entérate: Noticias destacadas del ámbito local, notas informativas, reportajes y crónicas deportivas

Agenda: Convocatorias y avisos de actividades deportivas a realizarse en el Valle de Toluca

Talentos: Entrevistas de semblanza a deportistas destacados

Cerca de ti: Mapa de lugares para hacer deporte en el Valle de Toluca y notas referentes a espacios deportivos

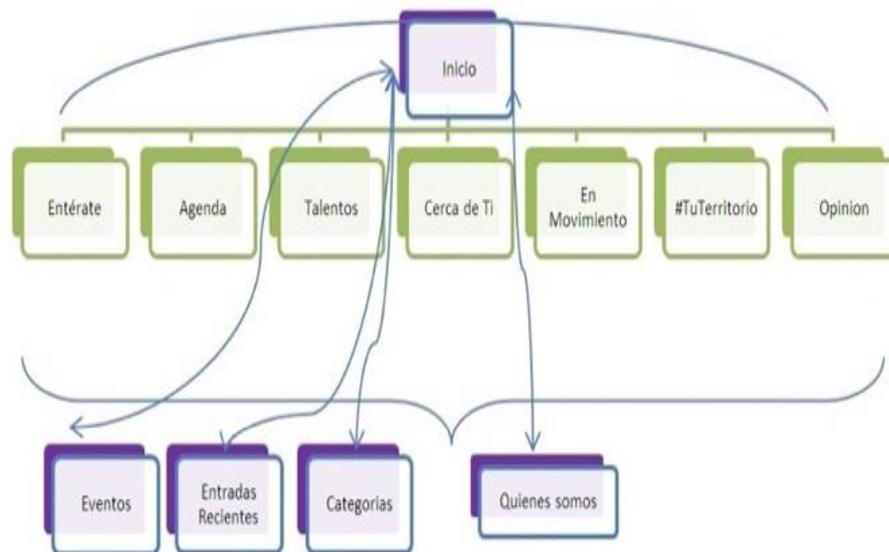
En Movimiento: Sección multimedia, galerías fotográficas, videos, infografías

#TuTerritorio: Producciones realizadas por los usuarios que asisten a eventos deportivos del Valle de Toluca

Opinión: Espacio para colaboraciones de articulistas y periodistas deportivos

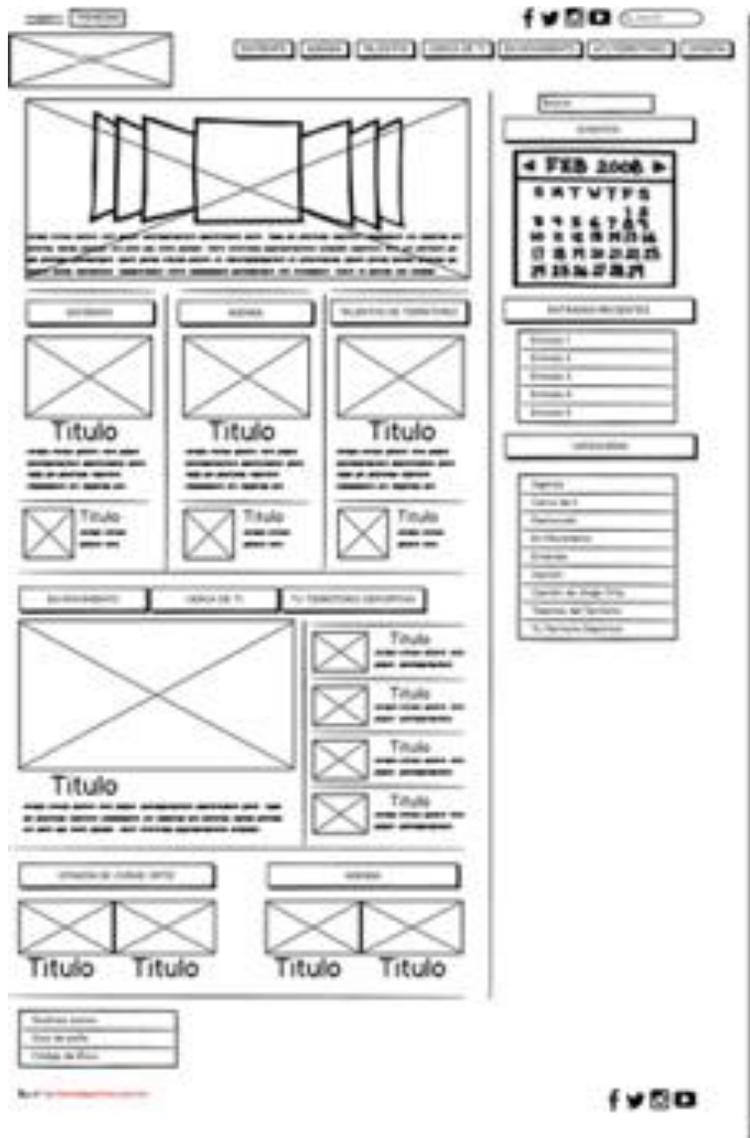
Quiénes Somos. Incluye además de la presentación de la empresa periodística, el Código de Ética y Guía de Estilo

Figura 5. Diagrama organizacional de la arquitectura web de Territoriodeportivo.com.mx



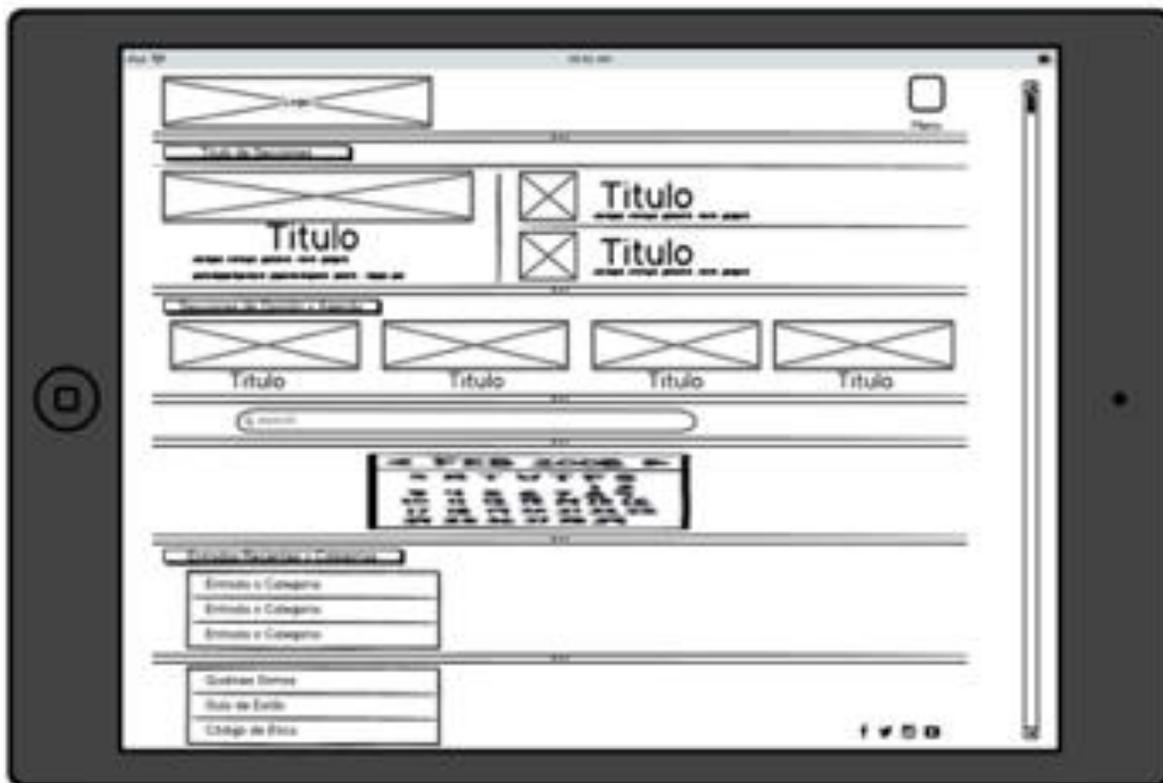
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Estructura del diseño web de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Diseño web adaptativo de Territoriodeportivo.com.mx para tabletas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Diseño web adaptativo de Territoriodeportivo.com.mx para teléfonos inteligentes



Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de planeación y ejecución se contó con el apoyo de cinco jóvenes profesionales de la comunicación, con estudios de licenciatura y especialización en su materia, personas que hicieron posible el arranque y mantenimiento de *Territoriodeportivo.com.mx*, siempre mostrando disposición para trabajar en el proyecto y con ganas de innovar. Al inicio del proyecto se recibió colaboración profesional sin costo alguno.

Michel Jiménez diseñó la arquitectura del sitio web, contrató el dominio y el *hosting*, y utilizó el sistema de gestión de contenidos de *Wordpress* -la plataforma de administración de contenidos más popular, que cuenta con una amplia gama de funcionalidades tanto para usuarios amateur como profesionales-; asimismo, instaló *plugins*⁸ y módulos de cada sección; Monserrat Mata y Sonia Álvarez fueron las encargadas de recabar información para las primeras notas del sitio, y eventualmente colaboran para él con audios o textos. Edson Menez hizo las primeras producciones audiovisuales para el sitio y fungió como administrador de redes sociales; otro colaborador externo es el periodista Jorge Ortiz, que semanalmente compartió su comentario deportivo para la sección de opinión.

Fundamental en esta primera etapa fue también el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el incipiente medio, mismas que se reflejan en la Tabla 1:

Tabla 1. Análisis FODA de Territoriodeportivo.com.mx

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo joven. • Especialistas en manejo de información y multimedia. • Innovadores y colaborativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo reducido para todas las actividades que implica la cobertura y actualización del sitio. • Pocos recursos financieros. • Nulas habilidades de ventas y comercialización. • Sin instalaciones para oficina.

⁸ Aplicación informática que añade una funcionalidad adicional o nueva característica al *software*.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Primer sitio web deportivo en el ámbito hiperlocal. • Propuesta informativa novedosa y de calidad. • Privilegia los contenidos hiperlocales. • Interés por los deportes entre los ciudadanos del Valle de Toluca. • Gran número de anunciantes potenciales. • Los sitios nacionales e internacionales no presentan contenidos locales. • Sitios web locales solo tienen presencia en redes sociales. • Podría convertirse en opción informativa digital en el Valle de Toluca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado estatal y nacional. • Periodistas deportivos generando sus propios canales de difusión. • Falta de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

En 2015, año previo al lanzamiento de *Territoriodeportivo.com.mx*, los esfuerzos se enfocaron en conocer el funcionamiento y operación de un sitio web, primero desarrollando un *blog* que sirvió para pruebas de ensayo y error; desde esta plataforma fue posible aprender cómo funciona un gestor de contenidos y qué conlleva la administración de un sitio. También se conocieron y aplicaron los criterios de usabilidad y accesibilidad que dan ventajas competitivas a cada sitio, siempre atendiendo a los objetivos y metas trazadas.

Formalmente, el sitio web se lanzó en febrero de 2016; *Territoriodeportivo.com.mx* arrancó como un medio quincenal que busca convertirse en opción informativa digital para todos aquellos que se interesan por las actividades deportivas realizadas en el Valle de Toluca; además busca que especialistas en deporte contribuyan con artículos de opinión.

Aunque la tarea de evaluación es permanente, luego de dos meses se realizó una primera evaluación consistente en la observación directa del sitio para analizar el funcionamiento de cada elemento, derivado de ello, se detectó la importancia de hacer mejoras desde el diseño

y arquitectura del sitio, posicionamiento en buscadores, redacción y contenido, así como gestión de redes sociales para incrementar el número de seguidores y de visitas. Los resultados de esta primera evaluación arrojaron que:

- Faltaba implementar mayores criterios de usabilidad.
- Los nombres de algunas secciones eran demasiado largos y generaban duda.
- No se incluían los créditos ni pies de foto en las imágenes.
- El calendario de eventos tenía un formato poco usable.
- El diseño del logotipo era estático.
- No estaban habilitados los *widgets*⁹ para todas las redes sociales del medio.
- No había un elemento de identificación entre secciones.
- La escritura no se ajustaba en total medida a los criterios para la web.
- Eran pocos los contenidos multimedia.
- La plantilla del gestor de contenidos tenía muchos títulos en inglés.
- Las fotografías alojadas estaban demasiado pesadas y se corría el riesgo de agotar rápidamente el espacio de almacenamiento en el sitio.
- Los enlaces abrían en la misma ventana del navegador, no en una ventana nueva, por lo que se expulsaba al usuario del sitio.
- Poca visibilidad del sitio en buscadores.

Las primeras acciones para enriquecer el sitio, se dieron al mejorar la escritura para web y optimizar la redacción, con títulos más descriptivos, breves y directos; invariablemente se resaltan palabras clave y se busca en la medida de lo posible generar hipertextos. También se cambió el idioma de la plantilla, se colocaron pies de foto y créditos.

Se ha puesto mayor énfasis en los contenidos multimedia propios, y para generar identidad estas producciones tienen una cortinilla de salida con el logo del medio; además se trabaja en

⁹ Fragmentos de código que ofrecen funcionalidades añadidas a un sitio web; generalmente se colocan en alguna de las barras laterales de la página.

la generación de íconos para diferenciar los recintos deportivos en el servicio de Google Mapas.

Para complementar la sección de agenda se instaló un *widget* de calendario mensual, que se administraba manualmente, sin embargo, el diseño era muy cuadrado y se optó por una presentación más acorde al diseño del sitio; en este sentido, se instaló el *plugin Simple Calendar*, que ayudó a mejorar la visibilidad y además se sincroniza automáticamente al ligarlo con una cuenta al servicio de Google Calendario. También se valora la posibilidad de cambiar el diseño del calendario para hacerlo más atractivo.

Para mejorar la lectura del menú, evitar confusión y permitir la inmediata identificación de la información, se cambió el nombre a una sección titulada “Deporte en tu territorio” y ahora se llama “Agenda”.

Se crearon las cuentas del sitio en las redes sociales Instagram, Facebook y Twitter, así como el canal en YouTube en el cual están alojadas las producciones multimedia. Todas ellas cuentan con el *widget* correspondiente en la página de inicio del sitio.

Se detectó también que las fotografías alojadas en el sitio estaban muy pesadas, por lo que la instrucción fue subirlas en una resolución de 72 dpi y que no superaran los 800 x 600 píxeles en tamaño, para hacer la carga y navegación más rápida.

Otra mejora consistió en ajustar los *widgets* de la página principal: ahora se destaca la información más reciente y a la información de cada sección se le colocó una *pelea* de color que la diferencia del resto.

Si bien se han hecho varios esfuerzos para mantener actualizado el sitio, tampoco se puede negar que tiene aún grandes posibilidades de mejora, por lo que, con ayuda de un diseñador gráfico, se renovó el logotipo de *Territoriodeportivo.com.mx* para darle mayor dinamismo e

identidad con las redes sociales virtuales y generar productos corporativos como papelería, tarjetas de presentación, gafetes y credenciales.

Una vez definida la imagen corporativa y para lograr la consolidación, y reconocimiento de *Territoriodeportivo.com.mx* entre la audiencia del Valle de Toluca, podrá generarse una carta de presentación y solicitud de información a instancias deportivas de la zona, armar un catálogo de posibles anunciantes y gestionar reuniones con cada uno de ellos para invitarlos a invertir en este nuevo medio.

A fin de mejorar la visibilidad del sitio, se aplicó un SEO a través de *Yoast plugin* para *Wordpress*, lo cual permitirá proporcionar metadatos para posicionar el sitio en motores de búsqueda y en redes sociales.

Un tema pendiente también ha sido la aplicación de un esquema publicitario y de promoción del sitio, que no se ha logrado debido a la falta de personal especializado en ventas y porque recientemente se habilitó Google AdSense para monetizar el sitio. Lo que sí se debe resaltar es que los esfuerzos se enfocaron, principalmente, a crear el sitio, hacerlo dinámico y que poco a poco vaya haciéndose del conocimiento de la audiencia, para que una vez que se establezca con normalidad, se proceda a hacerlo rentable.

Indudablemente se debe reforzar el equipo de trabajo, ya que algunas actividades que se realizan entre semana son difíciles de cubrir, por lo que se recurre a la información que se genera oficialmente, pero en ocasiones es insuficiente.

Y aunque el sitio se actualiza cada dos semanas, es evidente la vasta actividad deportiva en el Valle de Toluca, por lo que también es urgente hacer más eficiente este proceso y lograr que sea cada semana para que la información no pierda vigencia. Esto se logrará en la medida que logre reforzarse el equipo de trabajo para coberturas y gestión de la información.

La proyección es que en dos años *Territoriodeportivo.com.mx* se convierta en la primera opción informativa digital para todos aquellos que se interesan por las actividades deportivas realizadas en el Valle de Toluca, que genere contenidos periodísticos propios, de calidad, y sea una opción confiable para los anunciantes.

Tabla 2. Cronograma de *Territoriodeportivo.com.mx*

Año	2015		2016		2017	
Semestre	primero	segundo	primero	segundo	primero	segundo
Etapas	Definición del concepto del medio digital					
		Verificación de la viabilidad del proyecto				
		Diseño Web				
			Instrumentación técnica y experimentación en la gestión de contenidos a través de un <i>blog</i>			
			Lanzamiento del sitio web			
			Evaluación del sitio web			
			Mejoras al sitio (diseño)			
					Consolidación	
			Plan de Negocios			

Elaboración de planes operativos			Plan de Gestión de Redes			
			Monitoreo del sitio			
				Monitoreo de redes sociales		
				Construcción de Directivas Legales		
Fases del proyecto	Inicio					
	Planeación					
			Ejecución			
				Control		

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Plan de Financiamiento

Territorideportivo.com.mx busca construir un mercado local y contar con modelos de financiamiento accesibles que propicien el interés de los anunciantes. En el arranque de este proyecto se utilizaron recursos propios que permitieron la ejecución de la primera etapa, sin embargo, para garantizar el mantenimiento de *Territorideportivo.com.mx* se requiere de nuevas inversiones para subsanar gastos de operación del sitio, pago a personal, equipamiento técnico y mobiliario.

El primer inventario de recursos necesarios para el inicio del sitio se hizo con base en la siguiente tabla donde se muestra la infraestructura humana y tecnológica mínima indispensable para la ejecución del proyecto: desarrollador web, diseñador, reportero, fotógrafo, servicio de Internet, hospedaje y dominio para el sitio web, computadora, dispositivos de gestión de contenido móviles, cámara fotográfica, cámara de video, grabadora.

Tabla 3. Recursos utilizados para la operación de Territoriodeportivo.com.mx

Recursos utilizados para el inicio de operación del sitio web	Cantidad	Costo
Recursos humanos (servicios profesionales):		
Diseñador web	1	\$8,000
Administrador de contenidos	1	\$3,000
Reportero	1	\$2,000
Editor de audio y video	1	\$2,000
<i>Community Manager</i>	1	\$2,000
Recursos infraestructurales:		
Estructura del sitio web	1	\$12,000
Contratación de host por dos años	1	\$2,000
Registro de dominio.com.mx	1	\$500
iMac 20" Middle 2007 Hardware: Procesador Intel Core 2 Duo a 2.0 Ghz 2 GB Memoria RAM Disco Duro de 250 GB de Capacidad Pantalla de 20" Lector / Quemador de CD/DVD Externo Sistema operativo: OS X 10.8 Mountain Lion Paquetería incluida: Adobe Creative Suite 6 (Photoshop, Illustrator, InDesign y Acrobat Professional XI) MS Office 2011 (Word, Excel y PowerPoint)	1	---
Disco duro de 1TB	1	\$2,000
Smartphone iPhone 5 Capacidad 16 GB Cámara iSight de 8 megapíxeles Fotos panorámicas Grabación de vídeo en HD (1080p) de hasta 30 fotogramas por segundo con audio	1	---
Cámara de video Sony Handycam/HD 8.9 megapíxeles Tarjeta SD 16 GB 2.7 Wide LCD Panel de 32x Extended Zoom/ 29.8 mm wide angle	1	---

(continuación) Recursos utilizados para la operación del sitio web	Cantidad	Costo
Cámara fotográfica Canon EOS Rebel T3i Lente Canon 18-55mm 18.0 megapíxeles Tarjeta SD 4GB Video Full HD avanzado Pantalla LCD de 3.0 Pulgadas	1	---
Servicios diversos:		
Conexión eléctrica mensual	1	\$200
Internet y telefonía fija mensual 300 Mbps	1	\$600
Viáticos para coberturas	1	\$500
	Total del proyecto	\$34,800

Fuente: Elaboración propia.

Esta previsión fue insuficiente toda vez que solo consideraba pagos únicos y no por un periodo específico -de por lo menos un año-, por lo que la cifra se incrementó hasta alcanzar los \$60,000 pesos. Fue así que diseñó un plan de presupuesto anual por rubros, lo que permitió tener más clara la inversión requerida.

Tabla 4. Presupuesto de ingresos (estimado)

	Primer Año
Publicidad a través de <i>banners</i> ¹⁰	\$ 60,000
Publicidad a través de AdSense (pago por clic)	\$ 2,000
Contenidos Patrocinados	\$ 36,000
Organización de eventos deportivos	\$ 60,000
Cobertura y difusión de eventos especiales	\$ 50,000
TOTAL INGRESOS	\$ 208,000

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ Anuncio publicitario en Internet que se coloca arriba, abajo o en los lados del contenido principal de un sitio web y que enlaza con el sitio web del anunciante.

Tabla 5. Presupuesto de egresos

	Primer Año
Mantenimiento del sitio web	\$ 60,000
Personal	\$ 198,000
Oficinas y tecnología	\$ 87,00
TOTAL EGRESOS	\$ 345,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Balance general primer año

Inversión inicial	\$60,000.00
Ingresos	\$208,000.00
Egresos	\$345,000.00
Ganancia	\$0.00
Pérdida	\$137,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 6, aunque el funcionamiento del sitio en el primer año se logró con una inyección de recursos propia y sin ninguna ganancia económica, se busca que en la medida que el concepto gane aceptación entre la audiencia e inversionistas, logre recuperar la inversión inicial y llegue al punto de equilibrio para que después del segundo año comience a generar ganancias.

Por su naturaleza, *Territoriodeportivo.com.mx* es susceptible de contar con un gran número de anunciantes: tiendas deportivas, gimnasios, escuelas, restaurantes, entre otros, que deseen promocionar y/o difundir empresas o instituciones que realicen actividades deportivas. En este sentido, el modelo de financiamiento mediante patrocinios y *banners* será esencial para el desarrollo económico del medio digital, ya que permitirá vender anuncios de otros sitios y dar difusión a empresas o instituciones que realicen actividades deportivas.

Se espera tener, en promedio, de tres a cinco anunciantes que podrán elegir la sección en la que desean aparecer, o bien patrocinar algún contenido en particular. La vigencia de éstos será de un mes, y se renovarán o rotarán según lo pactado con cada anunciante. El precio dependerá del tamaño, ubicación y forma de pago (los *banners* están disponibles en el sitio web).

Las tarifas propuestas son:

Banner sencillo \$3,500 (en portada, arriba del apartado de comentarios)

Full Banner \$5,000 (en portada debajo de las notas destacadas)

Banner VIP \$7,000 (en portada y todas las secciones, arriba del buscador)

Leaderboard \$8,000 (permanente en portada, debajo del menú)

Aunque la tarifa base será fuente esencial de financiamiento, también se podrán obtener recursos económicos mediante Google AdSense. Con dicha estrategia -que permite monetizar los espacios publicitarios del sitio- se recibirán ingresos por cada clic que haga un usuario en los anuncios alojados en el sitio.

Otra fuente de ingresos será la cobertura y difusión de eventos especiales, pero esta etapa arrancará una vez que el sitio tenga mayor posicionamiento de marca y haber alcanzado el punto de equilibrio con miras a la generación de ganancias.

Territoriodeportivo.com.mx no vende productos, es un sitio que genera información deportiva, por lo que para obtener recursos financieros generará vínculos comerciales con empresas o instituciones públicas y privadas; de ahí el reto de hacerlo un medio atractivo y competitivo para el mercado *online*, que se convierta en una fuente de consulta y que sus contenidos generen confianza, identidad y utilidad para el usuario.

3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales

A diferencia de los medios tradicionales, las empresas periodísticas digitales tienen la posibilidad de ofrecer al usuario, casi de manera inmediata, productos informativos personalizados, lo que sin duda está cambiando los patrones de consumo de noticias.

Aunque la cantidad de información que actualmente circula en la red “ha reducido el valor de las noticias de interés general” (Christensen, 2012: párr. 14), es indudable que Internet permite experimentar con nuevas formas de distribución de información que generen valor para la audiencia, por eso las redes sociales virtuales son tan exitosas y cada vez más variadas, pues se vuelven una poderosa herramienta de interacción, posicionamiento y promoción de productos o servicios.

La relación que se da en redes sociales entre lectores, reporteros y fuentes informativas, obliga a los medios digitales a responder e interactuar con la audiencia de manera ética y responsable. Es por ello que *Territoriodeportivo.com.mx* tiene presencia en las redes sociales virtuales con mayor número de usuarios, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, espacios en los que busca propiciar la participación de la audiencia, invitándolos a conocer, comentar y compartir los contenidos deportivos del sitio:

Facebook: <https://www.facebook.com/Territoriodeportivocommx-1650253891903888/>

Figura 9 Portada de Facebook para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Facebook, 2017

Twitter*: <https://twitter.com/TerriDeporMx>

Figura 10. Portada de Twitter para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Twitter, 2017

Instagram*: <https://www.instagram.com/terridepormx/>

Figura 11. Portada de Instagram para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Instagram, 2017

YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UC65U06LFhtxcRX8v26TyY1w>

Figura 12. Portada de YouTube para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: YouTube, 2017

* Las cuentas de Twitter e Instagram tienen un nombre de usuario diferente porque territorio deportivo ya no estaba disponible.

Jaramillo afirma que las redes sociales ya son parte de la realidad cotidiana, por lo que no hay ninguna razón para no ponerlas a trabajar (2011: 10) y refiere que el *social media* le da visibilidad a quien la aplica como estrategia (2011: 16). Esta autora define a Facebook y YouTube como redes horizontales, creadas por los programadores a las que se unen los usuarios, mientras que a Twitter lo concibe como un *microblogging*, concepto que conjuga elementos de *blog*, mensajería instantánea, *chat* y foros (2011: 19).

Facebook es la red social más grande e importante del mundo, que supera los 64'000,000 de usuarios activos, por lo que es opción ineludible para quienes quieren promocionarse o ganar seguidores y presencia en Internet. De acuerdo con Jaramillo, Facebook funciona creando un perfil personal, donde el usuario tiene amplio acceso a la información de hasta 5,000 amigos; se puede crear una página en la que no hay límite de seguidores, pero el acceso a la información es menor; o bien mediante una página de grupo que se forma cuando hay un tema común que aglutina a varios usuarios y generalmente son creados por seguidores de marcas (Jaramillo, 2011: 87).

Por su parte Twitter “se ha convertido en un poderoso medio de comunicación, que le permite al ciudadano cualquiera o a la empresa periodística más importante del mundo, publicar contenido en tiempo real” (Jaramillo, 2011: 56); la red de los 140 caracteres tiene más de 200'000,000 de usuarios y es un medio que permite a los ciudadanos publicar contenidos en tiempo real, reflejar sus estados de ánimo y compartir opiniones; por ende da a los periodistas una herramienta adicional para su ejercicio diario. Es útil para replicar rápidamente la información exclusiva o la que se genera al momento, por ejemplo, invitaciones o convocatoria a eventos aviso de resultados deportivos, o reporte de siniestros.

Instagram permite a los usuarios tomar y editar fotografías y videos para compartirlas en otras redes sociales; cada vez es más común que los sitios web noticiosos también tengan presencia en esta red. Los sitios deportivos, por ejemplo, ponderan su uso para la creación de galerías.

Finalmente, YouTube, fundado en febrero de 2005, “es un medio social líder en video *online* en el mundo y se ha convertido en el destino natural para que millones de personas puedan ver, subir y compartir videos originales, de una manera sencilla, a través de la web y de dispositivos móviles” (Jaramillo, 2011: 135). La posibilidad de generar canales en esta red permite que producciones propias sean alojadas y ligadas a determinado sitio web, así como compartidas por distintas vías.

Para garantizar que estas redes sociales virtuales se conviertan en una poderosa herramienta que contribuya al posicionamiento de este medio deportivo digital, es necesario implementar una estrategia que permita:

- Gestionar eficazmente la comunicación e interacción entre el medio y el usuario de redes sociales.
- Generar confianza a los usuarios para atraerlos al sitio web e incrementar el número de seguidores.
- Difundir contenidos informativos de calidad, útiles y atractivos para la audiencia.
- Promover la participación y propiciar la retroalimentación con los usuarios para generar comunidad.

Llevar a buen término la estrategia implica:

- Conocer la política editorial del medio para determinar la importancia y cantidad de temas a los que se dará cobertura informativa.
- Contar con una agenda de actividades para programar las coberturas respectivas y diferenciar el contenido para cada red social.
- Generar información precisa en tiempo real del equipo en campo para la correcta publicación de contenidos.
- Contar con información previa del evento para generar infografías, avisos, videos, *gifs*, u otro material necesario para el administrador de contenidos del sitio y las redes.

Hacer periodismo en un entorno web implica conocer el funcionamiento de todas las herramientas de producción, reproducción y distribución de información multimedia; por

ello, resulta fundamental que los medios de comunicación *online* cuenten con mecanismos que regulen y establezcan directrices de comportamiento para redes sociales a fin de no vulnerar la reputación del medio ni de los periodistas.

La convergencia tecnológica permite al usuario acceder a mayor cantidad de información, en menor tiempo y desde cualquier lugar, por lo que “el futuro pertenece a aquellos que entienden el cambiante comportamiento del público y pueden dirigir el contenido y publicidad para que encajen perfectamente a los intereses de cada usuario” (Rosenstiel, 2011: 4). De ahí la importancia de generar contenidos propios que propicien el interés de la audiencia, a través de mensajes breves, claros y sencillos; hacer preguntas que les despierten algún sentimiento o emoción, que los inviten a la reflexión o al debate, que los motiven a la acción; e incluir imágenes y otros contenidos multimedia que refuercen el valor de lo que se publica.

Otro punto importante es el monitoreo y medición de redes sociales, a través de herramientas que permitan evaluar periódicamente las estrategias de comunicación de un sitio web y tomar decisiones que mejoren sus productos o servicios informativos. Las más funcionales para *Territoriodeportivo.com.mx* son: Hootsuite, Twitonomy, TweepMap y Social Mention, herramientas que permiten conocer estadísticas sobre las tendencias o los horarios de mayor actividad en determinada red, muestran además datos generales del perfil: nombre, geolocalización, número de seguidores e interacciones, la retroalimentación más reciente de las publicaciones, así como sugerencias de cuál el mejor momento para publicar. En detalle cada una:

- Hootsuite es una herramienta básica y que desde el inicio se utiliza para gestionar las redes de *Territoriodeportivo.com.mx* pues permite programar publicaciones, monitorear y medir resultados en hasta diez diferentes redes sociales.
- Twitonomy es otra herramienta sencilla y completa para conocer estadísticas sobre el contenido de un medio en Twitter; refiere los datos generales de un perfil -número de

tuits¹¹, seguidores, siguiendo, desde cuándo existe y de qué país es- y los tuits más recientes. Presenta además una gráfica con la variación en las menciones, los usuarios más influyentes, los más activos, o los que más enganchan con el contenido de la marca.

Figura 13. Reporte de usuarios y hashtags más usados en *Territoriodeportivo.com.mx*



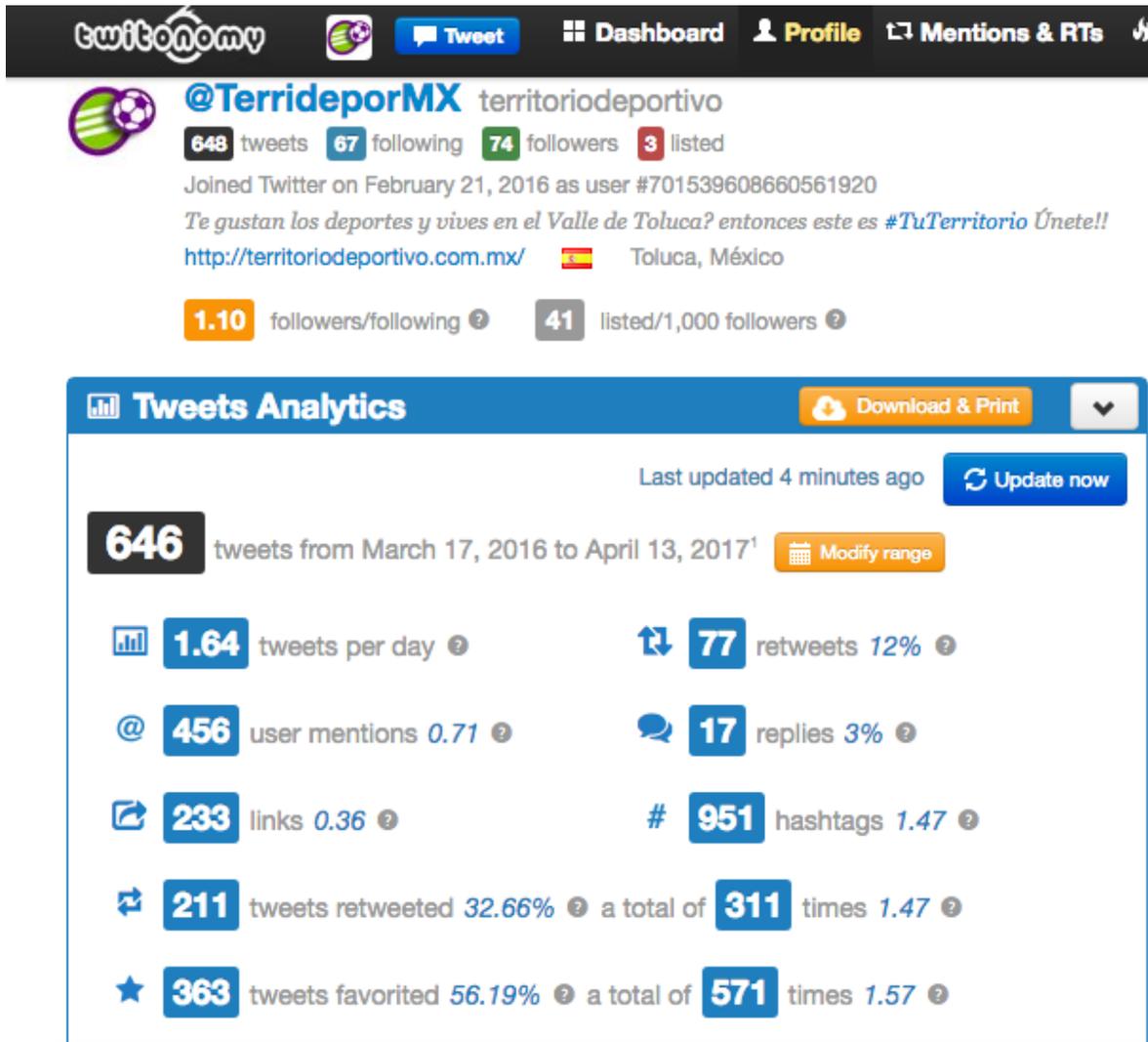
Fuente: Twitonomy, 2017

Para medir el impacto del Twitter de *Territoriodeportivo.com.mx* se hizo uso de esta herramienta arrojando que: de marzo a septiembre de 2016 se publicaron 377 tuits, un promedio de 2 por día; en el mismo periodo se hicieron 34 menciones a la marca, las cuales tuvieron 2.9% de réplicas y 12 retuits. Además, precisó que el *hashtag*¹² más usado fue #TuTerritorio.

¹¹ Mensajes escritos en la red social Twitter.

¹² Palabras clave que se usan dentro de un mensaje, anteponiendo el símbolo # cuando se quiere referir a un tópico específico, y de esta manera ser encontrado por el usuario con una simple búsqueda de la etiqueta en la barra de búsqueda de Twitter.

Figura 14. Análisis de tuits de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Twitonomy, 2017

- Socialmention permite monitorear quién, cuándo y dónde se menciona a una marca, así como medir su rango de influencia, pasión, alcance y sentimientos producidos a la audiencia -esta medición se hace con base en las palabras más utilizadas que detecta la plataforma-. Con esta herramienta fue posible identificar el *hashtag* que *Territoriodeportivo.com.mx* ha tratado de posicionar: #TuTerritorio, pero también arrojó que la marca no tiene fortaleza ni genera sentimientos positivos o negativos;

es decir, poco se comenta o discute en torno a ella, por lo que las publicaciones son neutrales.

- TweepMap tiene la particularidad de ofrecer servicio de geolocalización para conocer dónde se ubican la mayoría de los seguidores, con lo cual se podría generar una estrategia de información que atienda a cada región pues permite conocer la historia de los seguidores, usuarios recientemente agregados e incluso un análisis de influyentes¹³. La herramienta también ofrece estadísticas para medir el alcance y la influencia de los tuits; sugiere el mejor momento para publicar entradas y puede presentar un análisis profundo de los tuits.

Figura 15. Geolocalización de seguidores en Twitter para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: TweepMap, 2017

Con todo lo anterior fue posible identificar criterios para mejorar la atención del usuario; el principal es promover la participación e interactividad por medio de los usuarios con más influencia en las redes sociales -quienes gracias a su capacidad para generar opiniones y reacciones en otros usuarios, podrían contribuir para posicionar algún mensaje o tema de

¹³ Se utiliza el término *influencer* o influyente para identificar a la persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su amplia presencia e influencia en redes sociales.

Tetrritoriodeportivo.com.mx-; generar emociones para que los mensajes dejen de ser neutros; mejorar el posicionamiento en buscadores; intensificar la promoción en redes sociales, e incrementar contenidos multimedia.

Evidentemente, el espíritu de las redes sociales es establecer relaciones con los usuarios de Internet; para mantener o mejorar esta relación se vuelve indispensable la presencia de un especialista en la creación de contenidos útiles y atractivos para la audiencia: el administrador de contenidos para redes sociales, también conocido con el nombre de *Community Manager* (CM).

Al hablar de la función del *Community Manager*, la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO) define a éste como una figura que encuentra sus raíces en el “Gestor o moderador de comunidades *online*”, y que comienza a perfilarse como una función corporativa, independientemente de que la organización posea una comunidad *online* “propietaria” o no; refiere además que existen dos tipos de CM: el gestor de comunidades *online* “ad-hoc”, y el gestor de la comunidad de la marca (AERCO, 2009: 3).

Por otro lado, Jonathan Jiménez, CM de Vodafone España, comenta que los *Community Manager* realizan un seguimiento de todo lo que está pasando en las redes sociales, gestionan usuarios y gestionan su propia empresa (Moreno, 2013). En otras palabras, el CM es el vínculo entre el medio digital y los usuarios, por lo que su tarea implica generar confianza para atraerlos más visitantes al sitio web o incrementar seguidores para que formen parte de comunidades.

Su labor es pieza clave de la inmediatez con el público, por lo que debe ser un nativo digital, una persona creativa, innovadora, organizada, experimentada, analítica, responsable, comprometida y capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas; con deseos de arriesgar y sin miedo de experimentar; su ortografía y redacción excelentes para escribir con lenguaje sencillo y claro; de preferencia comunicólogo, pero con nociones de diseño.

En la Guía Community Manager, Lambrechts (2011) explica entre otras cosas que la figura del CM ejerce un papel transformador cuyo reto es generar confianza en los usuarios, identificar sus gustos, analizarlos y potencializarlos para captar su interés en el medio. De igual forma, contribuye para crear la reputación digital y dirigir tráfico al sitio.

Si bien las redes sociales sirven para generar comunidad y retroalimentación de la audiencia, contrario a lo que muchos piensan el éxito en su manejo no radica en el número de amigos o *likes* en una página, sino en establecer una genuina interacción con el público, ese es el verdadero parámetro para medir el nivel de influencia y convocatoria.

Tampoco basta con generar contenidos útiles y de calidad en un medio digital si no se logra enganchar a la audiencia para que los consuma; esta labor requiere de constancia, disciplina en los mensajes, e innovación, en aras de lograr la participación y retroalimentación de la audiencia.

Por eso, el mayor reto de *Territoriodeportivo.com.mx* un será consolidarse como un sitio atractivo y competitivo para el mercado *online*, que se convierta en una fuente de consulta y que sus contenidos generen confianza, identidad y utilidad para el usuario objetivo.

3.4 Plan operativo para la gestión de personal

Sin duda, lo más valioso que tiene una empresa periodística son las personas que en ella trabajan; su esfuerzo y talento permiten alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y productividad. Los recursos humanos son quienes les dan vida a las organizaciones al contribuir en el desarrollo de su misión, visión y objetivos, para lo cual requieren asumir responsabilidades como trabajo en equipo, toma de decisiones y solución de problemas.

Para el buen funcionamiento de un medio digital es preciso contar con gente profesionalizada, asertiva, colaborativa, con vocación de servicio, experimentada en el ámbito de su competencia, pero también gente joven, con ideas frescas y novedosas, apasionados de la red y con ganas de hacer diferencias positivas a favor de su medio. El

personal de una empresa informativa digital requiere además diversas habilidades de escritura, análisis y procesamiento de información, dominio de géneros periodísticos, así como la producción y edición de contenidos multimedia, propias de la era de la convergencia.

“Las nuevas organizaciones de las redacciones propician la autonomía editorial y los grupos de trabajo, más que las rígidas jerarquías. Las nuevas redacciones tienen cada vez menos jefes y más equipos” (Salaverría y Negro, 2010: 156).

Tomando como base lo anterior, se puede afirmar que, aunque el equipo de *Territoriodeportivo.com.mx* es muy compacto está integrado por jóvenes profesionales de la comunicación, con estudios de licenciatura y especialización en su materia, con ganas de innovar y disposición para colaborar desempeñando varias tareas.

Los perfiles actuales y puestos sugeridos para el sitio web son:

1. Director/ editor: Tiene un papel estratégico en la coordinación de un medio digital, planea, establece y dirige las políticas de operación del sitio; coordina y supervisa las acciones y productos que generan las áreas previo a su difusión.
Es la persona que determina quién se hará cargo de cada tema, cuándo se publicará, en qué medio y a través de qué formato, por lo que se podría decir que también hace las veces de un jefe de información. Además, para definir los criterios de publicación es indispensable que esté atento a las tendencias, así como a las demandas informativas de los lectores.
2. Director Multimedia: Se encarga de la edición de audio y video; es responsable del archivo fotográfico y de video.
3. Reportero: Da cobertura informativa a las actividades deportivas realizadas en el Valle de Toluca. Recibe indicaciones sobre los temas para actualizar el sitio web; busca la noticia y la redacta bajo los parámetros de escritura para web: contundente, breve, atractiva, hipertextual.
4. Diseñador web: Los medios digitales se caracterizan por el uso intensivo de elementos multimedia con un tratamiento específico: galerías fotográficas, videos

interactivos, *gifs*, infografías, etc.; son justamente los diseñadores quienes realizan este trabajo experimental para generar productos gráficos que den identidad al sitio.

5. *Webmaster*: Diseña, programa, mantiene y actualiza los contenidos del sitio.

Cabe precisar que actualmente no se cuenta con la totalidad del equipo, pero se trabaja para garantizar, en un año más, el óptimo funcionamiento del sitio, reforzando la redacción con un jefe de información, reportero, camarógrafo, *Community Manager* y un responsable de ventas para lograr fuentes de ingreso.

Los perfiles del equipo complementario son:

1. Jefe de información. Sería el encargado de revisar el contenido y redacción que se va a difundir en el sitio; elaboración de información especial para infografías y multimedia.
2. *Community Manager*: Como ya se vio anteriormente, esta figura es vital en los medios digitales pues es el encargado de gestionar la comunicación e interacción las redes sociales.
3. Fotógrafo. Realiza la cobertura fotográfica de las actividades que se difunden en el sitio web.
4. Camarógrafo: Genera material en video para su edición y publicación en el sitio.
5. Responsable de ventas: Buen relacionista público para apoyar en la comercialización del sitio. Mantiene contacto permanente con empresas, instituciones, negocios, o escuelas para invitarlos a invertir en el sitio.

Figura 16. Organigrama de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Con verde se marca el personal existente y con rojo el que hace falta

Las nuevas redacciones implican un trabajo colaborativo, en equipo y multiplataforma, basado en la confianza y en la responsabilidad, situación que facilita las coberturas informativas y generación de contenidos de calidad. El proceso de producción de información en *Territoriodeportivo.com.mx* inicia cuando se obtiene información referente a actividades deportivas en el Valle de Toluca mediante invitaciones, correos electrónicos o avisos en redes sociales virtuales. En ese momento la directora construye la agenda de actividades e informa al director multimedia y al reportero sobre la fecha y lugar de los eventos por cubrir.

Una vez realizada la cobertura informativa se generan los contenidos para el sitio web: el reportero genera la nota, el director multimedia selecciona y edita el material fotográfico y en video recabado, y posteriormente se pasan a revisión de la directora para que los valide.

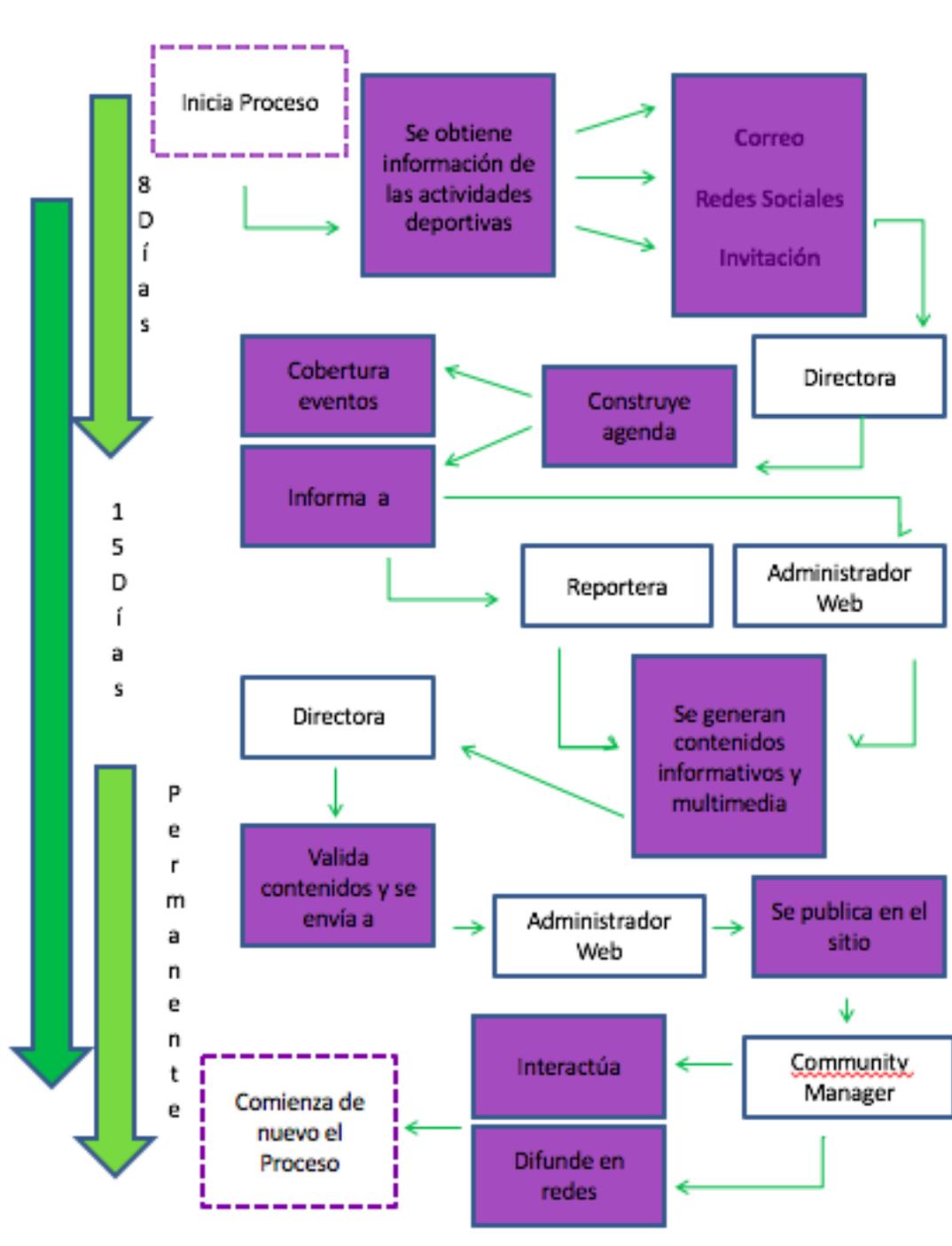
Cuando los contenidos ya fueron revisados, corregidos y autorizados, se envían al administrador web para su publicación en el sitio, cada 15 días, o antes si la información lo amerita. Posteriormente el *Community Manager* hace la difusión de la información en redes sociales para promover la participación de los usuarios y reforzar el conocimiento del sitio.

A la par de este proceso, el colaborador externo genera su columna de opinión con temas deportivos coyunturales, mismo que envía semanalmente.

Es un hecho que la convergencia digital influye en los procesos informativos de un medio digital, toda vez que la información se genera constantemente y desde distintas fuentes, además de que ahora el lector/usuario es parte vital de este proceso; de ahí la importancia de tener una buena estructura organizacional en la que todos tengan clara su tarea y estén conscientes de que las necesidades de abastecimiento son variadas.

La convergencia digital implica entonces cambiar los modelos y jerarquías de la redacción, reorganizarla o renovarla para implementar sistemas multiplataforma que además de informar, inviten a la retroalimentación y participación de los usuarios, por lo que, sin duda, la capacitación, coordinación y colaboración constante resulta fundamental para la integración y mejor funcionamiento del sitio web.

Figura 17. Flujoograma. Proceso de Producción de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Elaboración propia

Para lograr que *Territoriodeportivo.com.mx* sea un medio digital productivo, eficiente y eficaz, es necesaria una gestión efectiva de recursos humanos, que se logrará en la medida que el líder motiva a sus empleados para apoyar la organización y los involucra en el desempeño de tareas específicas.

Esta gestión debe ser proactiva, creativa e innovadora y realizarse a partir de tres diferentes enfoques propuestos por el Ministerio de Salud de Perú (1999: 29,31,35), de los cuales se retoman a continuación los elementos más significativos:

1. El enfoque de Crecimiento y Desarrollo es importante porque refiere que para crecer competitivamente hay que ser inteligentes.
2. El enfoque de Búsqueda de la Excelencia es vital pues habla de un trabajo colaborativo, rendimiento y una cultura organizacional que se refleja en resultados, iniciativa, respeto y calidad total.
3. El enfoque de la Globalización refiere que para tener organizaciones eficientes y competitivas en cantidad, calidad y oportunidad hay que hacer buen uso de los recursos y lograr metas en plazos determinados.

Esta misma institución refiere que “los recursos humanos de una organización deben ser guiados, conducidos y orientados adecuadamente por quienes tienen la responsabilidad de dirección a fin de conseguir los objetivos preestablecidos para la misma” (Ministerio de Salud, 1999: 43); por ello, en los procesos de gestión de recursos humanos las políticas deben ser claras, oportunas, coherentes, igualitarias, controladas y orientadas a lograr el desarrollo de todo el personal.

La Encuesta a Editores de Medios Digitales (2012) realizada en el Foro de Periodismo Argentino destaca que 68% de los editores cuenta con perfil universitario, 64% ha tomado cursos de especialización y de los 33% lo han hecho en periodismo digital. Respecto a cuántos periodistas integran las redacciones refiere que 73% lo conforman los reporteros, periodistas multimedia y editores, aunque también va posicionándose la figura del *Community Manager*, el productor audiovisual y el corrector de estilo.

Lo anterior refleja la importancia que tiene la profesionalización, por lo que las políticas para la selección de personal en *Territoriodeportivo.com.mx* deben precisar la contratación de personas creativas, innovadoras, organizadas, experimentadas, analíticas, responsables, leales, comprometidas, capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas; con perfecto conocimiento del medio para el que trabaja, deseos de arriesgar y sin miedo de experimentar; su ortografía y redacción excelentes para escribir con lenguaje sencillo y claro; de preferencia comunicólogo pero con nociones de diseño gráfico.

En cuanto a la organización del trabajo, se ha visto que ésta es similar a las de los medios tradicionales, por lo que el personal debe permanecer atento a la coyuntura y con disposición para colaborar permanentemente. Una de las grandes ventajas de Internet es la posibilidad que ofrece al equipo para trabajar prácticamente desde cualquier lugar.

La capacitación al personal se realizará previo a su contratación, en un periodo de prueba de un mes para valorar y calificar el trabajo de las personas; además de que los recursos humanos tendrán la posibilidad de conocer la dinámica del equipo; de esta forma ambas partes pueden verificar que se cumpla con las condiciones mínimas necesarias para el desempeño de su actividad.

Sin duda, las personas requieren motivaciones para desempeñar de mejor manera su trabajo; y una de ellas es hacerles saber que sus opiniones y experiencias son muy valiosas. Otra motivación será el apoyarles para actualizar sus conocimientos mediante cursos, talleres o becas que les permitan incluso la conclusión de sus estudios profesionales o de posgrado, según sea el caso, o bien dándoles la posibilidad de trabajar en algún otro sitio para complementar sus ingresos, es decir, que el trabajo en este medio digital no se vuelva una carga laboral o familiar, sino que complemente el trabajo que ya tienen asignado en otros medios, sin que ello genere conflicto de intereses.

El tema económico es vital, aunque a veces crítico, sobre todo en el arranque de toda empresa periodística, cuando por falta de ingresos no es posible contratar al personal ideal, y muchas

veces son los propios emprendedores quienes se vuelven multifunción, al ser ellos reporteros, editores, relacionistas públicos, etc. Por ello es que de momento no puede haber la totalidad de contrataciones ni gratificaciones o estímulos económicos por el buen desempeño del personal.

Para evaluar el desempeño se deberán establecer mecanismos de reporte de resultados de cada uno de los colaboradores del equipo. De acuerdo a lo que arrojen estos resultados se tomarán determinaciones para implementar un plan de acción que sancione al personal que no cumpla correctamente con sus actividades laborales. Finalmente, pero no menos importante, es la comunicación específica de deberes y facultades de cada uno de los integrantes del equipo. Para evitar futuros conflictos, la comunicación debe prevalecer en todo momento y fluir correctamente. El diálogo continuo y la consideración del punto de vista de cada elemento como experto en su área con respeto y apertura permite diariamente sortear desafíos y resolver problemas e incluso replantear rutas de acción para alcanzar metas y evolucionar constantemente.

“Los líderes promueven un sistema de motivaciones que orienta los esfuerzos comunes de las organizaciones hacia la rentabilidad y el crecimiento personal” (Preciado y Monsalve, 2008: 84); por ello, el óptimo funcionamiento del equipo de trabajo, además de las políticas institucionales y el personal quienes laboren en *Territoriodeportivo.com.mx*, estará vinculado al buen desempeño del líder.

El liderazgo directivo debe plantear una nueva forma de dirigir las organizaciones informativas tomando como base a las personas y sus motivaciones, la trascendencia social del servicio público que presentan, y la capacidad de comunicación con el equipo; “la comunicación deberá ser utilizada como un instrumento útil de gestión que dará fruto y que otorgará capacidad de respuesta y que minimizará en muchas ocasiones el riesgo a que está sometida la gestión” (Gelabert, 2010: 493).

En este sentido, la congruencia para liderar con el ejemplo, claridad y precisión en la comunicación, disponibilidad para aprender, asertividad, capacidad de análisis y solución de problemas, trabajo bajo presión, negociación y agilidad mental, deben ser algunas de las habilidades de liderazgo de quienes están al frente de un medio digital como lo es *Territoriodeportivo.com.mx*

Lo importante es arriesgarse, ofrecer contenidos de calidad, incrementar la productividad, mejorar, optimizar los recursos humanos y contar con “un experto diferente de perfil polivalente, multimedia, capaz de producir contenidos en diferentes lenguajes y medios” (Irigaray, 2009: 24).

Capítulo 4. Resultados y Conclusión

4.1 Informe Estadístico del impacto del sitio web

Tras un año de funcionamiento *Territoriodeportivo.com.mx* cuenta con 188 entradas de información publicada en forma de *blog*, que se actualizan cada dos semanas y se distribuyen en 11 páginas donde se encuentran las secciones del sitio y apartados como el calendario, código de ética y guía de estilo; en 2016 se publicaron 35 contenidos en marzo, 16 en abril, 29 en mayo, 17 en junio, 29 en julio, 24 en agosto, 18 en septiembre y 20 en octubre. La sección que más se alimenta es “Entérate” donde aparecen las notas informativas de eventos deportivos recientes y de la cual se generaron 52 publicaciones ese año; seguido del apartado de agenda con 35 publicaciones donde se dan a conocer las convocatorias de eventos próximos a realizarse, así como información previa a los eventos.

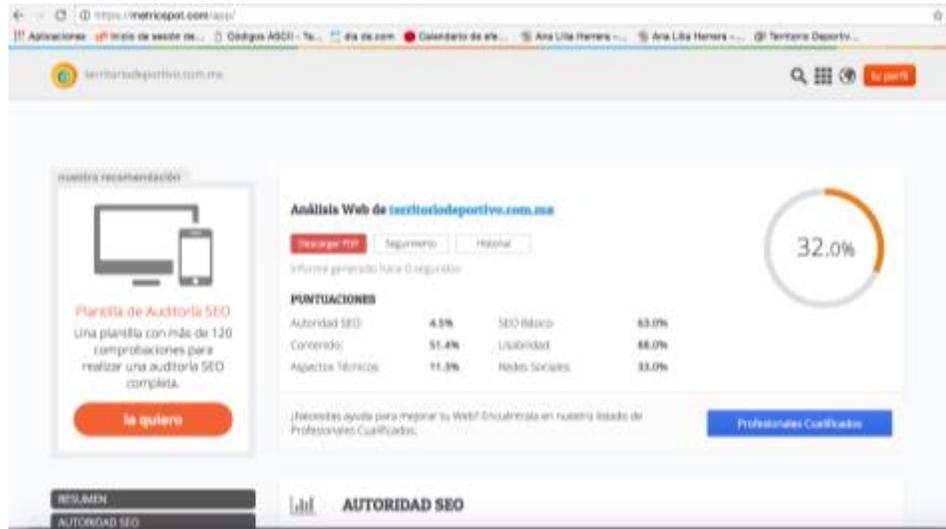
En ese periodo se realizó un esfuerzo importante por generar contenidos multimedia para *Territoriodeportivo.com.mx*, con un total de 31 publicaciones, lo cual indica que 16% de los contenidos del sitio son producciones propias de audio, video y/o infografías que le dan mayor dinamismo; las producciones de video se alojan en el canal de YouTube y las de audio en SoundCloud. Para el resto de las secciones se han publicado en promedio 20 notas.

En términos generales, *Territoriodeportivo.com.mx* es un sitio con buenos contenidos y criterios de usabilidad, accesibilidad, tecnología, experiencia del usuario y velocidad de carga aceptables, así como un promedio de utilización de redes sociales de 32%.

Durante su primer año de funcionamiento *Territoriodeportivo.com.mx* no contaba con herramientas propias de análisis para generar informes estadísticos del sitio, por lo que para medir este impacto en la web se recurrió a Metricspot, PageSpeed y Nibbler.

Metricspot -que califica a los sitios web en cuanto a usabilidad, contenido y gestión de redes sociales-, le otorgó a *Territoriodportivo.com.mx* un promedio de 32%. Los criterios mejor evaluados fueron el de usabilidad, contenido y SEO básico, sin embargo, en el ranking global de Alexa el sitio se ubica en la posición 13,676,001.

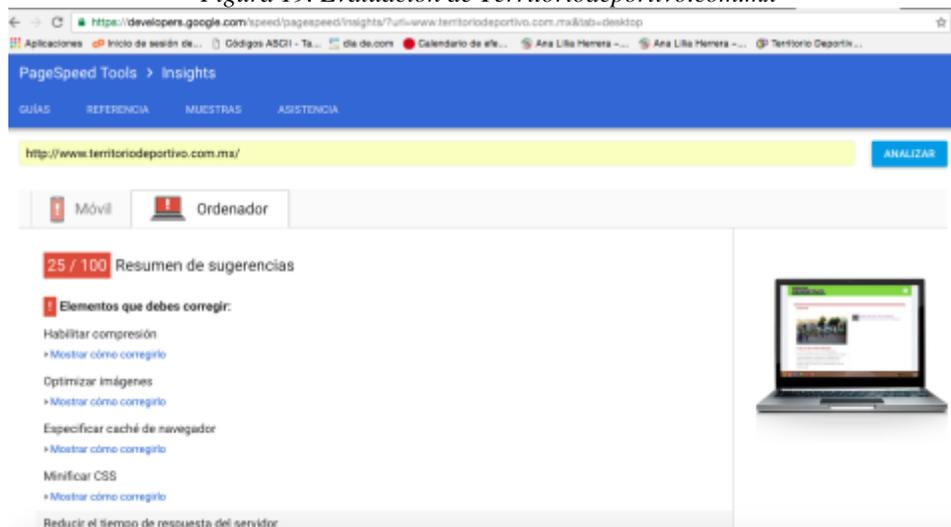
Figura 18. Evaluación de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Metricspot, 2016

Otra herramienta de medición es PageSpeed que evalúa los criterios de velocidad para el acceso al sitio, desde un dispositivo móvil y desde la computadora. Ésta le otorga a *Territoriodeportivo.com.mx* 25 de 100 criterios, lo cual evidentemente es una calificación muy baja, por lo que sugiere, entre otras cosas, optimizar las imágenes reduciendo su tamaño y así ahorrar espacio de almacenamiento; mejorar la comprensión del sitio y reducir el tiempo de respuesta del servidor.

Figura 19. Evaluación de Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: PageSpeed, 2016

Finalmente se recurrió a Nibbler para calificar los criterios tecnología, accesibilidad y experiencia del usuario; en su reporte la herramienta otorga a *Territoriodeportivo.com.mx* un puntaje general de 6.2, dándole al rubro de accesibilidad con 8.1 y al de experiencia del usuario con 7.2. Otro de los criterios mejor evaluados es el correspondiente al uso de imágenes, con calificación de 9.5, mientras que el uso de etiquetas tiene puntuación de 9.9, lo que significa que el usuario y los motores de búsqueda pueden encontrar contenido más fácilmente.

Figura 20. Evaluación de *Territoriodeportivo.com.mx*



Fuente: Nibbler, 2016

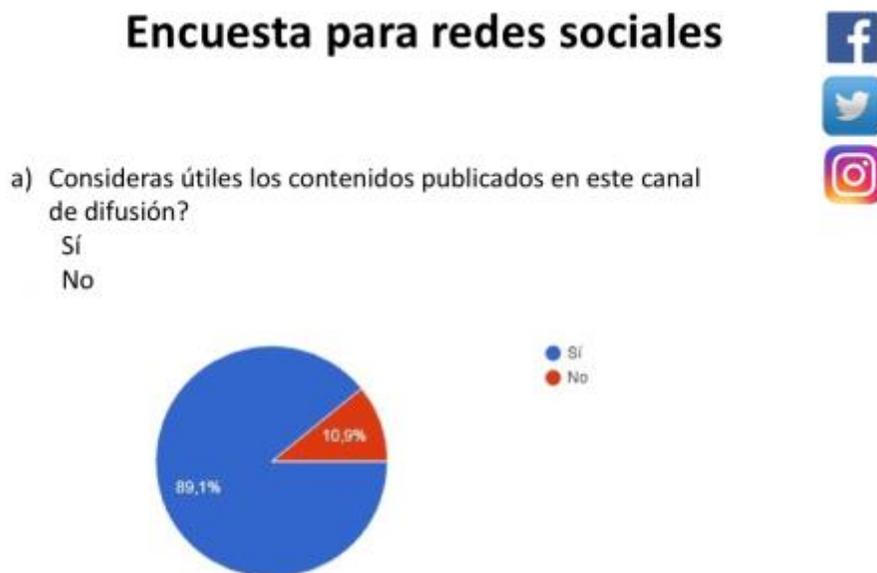
Gracias al uso de esta herramienta se pudo identificar un problema de configuración en la cuenta de Facebook, pues refería que no existía ninguna página asociada con el sitio, situación que se corrigió de inmediato.

A fin de reforzar los contenidos publicados en el sitio se crearon perfiles las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram, espacios que también han sido evaluados para medir su impacto. De marzo a noviembre de 2016 se publicaron 535 contenidos en Twitter, 315 en Facebook, con un promedio de publicación de 2 mensajes diarios en ambas redes, mientras que en Instagram sólo se cuenta con 36 publicaciones.

Los contenidos difundidos son principalmente avisos de eventos que se están realizando en tiempo real, recomendaciones para estar en forma, e invitaciones a conocer el sitio; el *hashtag* asociado con el sitio es #TuTerritorio, el cual se coloca para tratar de generar identidad; de igual forma se hace mención a los deportistas o instituciones referidos en la información que se publica.

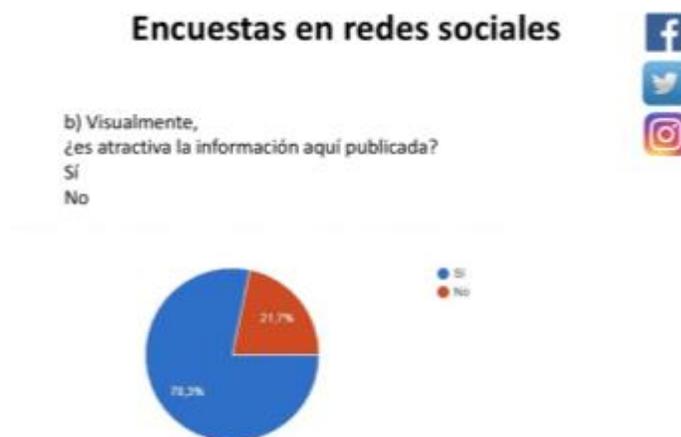
A fin de conocer la percepción de los usuarios de *Territoriodeportivo.com.mx*, en septiembre de 2016 se utilizó un formulario de Google para realizar una encuesta a 59 personas (ver Anexo 2), misma que se envió por redes sociales y correo electrónico; los resultados arrojados fueron los siguientes: la mayoría de los encuestados ha visitado el sitio web; 89.1% considera que los contenidos son útiles y 10.9% que no lo son; 78.3% considera que la información del sitio es visualmente atractiva; y el canal de difusión por el que más siguen al medio es Facebook, después Twitter y en menor medida YouTube e Instagram.

Figura 21. Utilidad de los contenidos de *Territoriodeportivo.com.mx*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Integración de la información en Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, aunque los encuestados afirmaron conocer el sitio y considerar que sus redes sociales son una buena plataforma para exponer dudas y peticiones sobre el tema deportivo, hace falta la difusión e interacción, ya que 32% de los encuestados refirió que no sigue ninguna de ellas. Esto se reafirma al ver que los seguidores de redes sociales son muy pocos: 260 en Facebook, 70 en Twitter y 25 en Instagram, por lo que se considerará la posibilidad de comprar publicidad en estas redes.

Figura 23. Canales de difusión para Territoriodeportivo.com.mx



Fuente: Elaboración propia

A partir de abril de 2017 ya fue posible generar estadísticas para el sitio, con la utilización de Google Analytics, y el complemento JetPack que está vinculado con *Wordpress*, de los cuales se han obtenido los siguientes resultados para *Territoriodeportivo.com.mx*:

Las estadísticas de Wordpress refieren que durante marzo y abril el sitio recibió 588 visitas (183 en marzo y 405 en abril): 489 provienen de México, 91 de Estados Unidos, y el resto de países como Alemania, Argentina, Perú y Canadá; siendo el 19 de abril el día con mayor tráfico en el sitio.

Figura 24. Visitas registradas en *Territoriodeportivo.com.mx* durante abril y marzo



Fuente: Estadísticas Wordpress, 2017

La nota que ha registrado mayor número de visitas fue la del Centro Acuático “Valor Deportivo en Zinacantepec”, con un total de 37; seguida de la foto subida a la sección “Tu Territorio” con motivo del Día Mundial de la Bicicleta, que tuvo 30 visitas; y la información referente a invitaciones a carreras atléticas e inscripciones a espacios deportivos, ha tenido un promedio de 8 visitas.

Figura 25. Entradas con mayor registro de visitas a *Territoriodeportivo.com.mx* (marzo y abril)

Título	Vistas
Página de inicio / Archivos	347
Centro Acuático "Valor Deportivo" Zinacantepec	37
Día Mundial de la Bicicleta	30
Saca tu bicicleta	25
Vive la experiencia neon	12
Club Rotario Zinacantepec invita a carrera recrea	9
Este es #TuTerritorio – Itziqueri Ortiz	9
Conoce la ciudad deportiva "Juan Fernández Alt	8
Inscríbete a la Escuela del Deporte de San Cristó	6
Inscríbete al "Curso de Verano 2016" en Zinacan	4

Fuente: Estadísticas Wordpress, 2017

Las referencias *Territoriodeportivo.com.mx* se han hecho a partir de motores de búsqueda (135), y a través de Wordpress y Facebook con 25 referencias cada uno. Como puede apreciarse, el impacto de las redes sociales no ha sido el óptimo pues, aunque Facebook aporta algunas visitas al sitio, éstas no son significativas aún, por lo que hace falta reforzar la difusión y promoción en esa plataforma, sin descuidar Twitter e Instagram.

En tanto, Google Analytics arrojó que, en este periodo, los canales principales de acceso al sitio fueron: canal directo 49.7%, búsqueda orgánica 39%, fuentes sociales 7.4% y referencias 3.8%. Respecto al uso de redes sociales para ingresar a *Territoriodeportivo.com.mx*, la Figura 26 demuestra que Facebook es la red que atrajo más visitas al sitio, seguida de Twitter.

Figura 26. Tráfico hacia *Territoriodeportivo.com.mx* desde redes sociales



Fuente: Google Analytics, 2017

Con lo anterior se hace evidente que para concretar la etapa de conocimiento y reconocimiento del sitio web es necesario contar permanentemente con una estrategia en redes sociales, que propicie la interacción y derive en mayores visitas a *Territoriodeportivo.com.mx*. Por otro lado, también se ha barajado la posibilidad, como plataforma de descubrimiento para nuevos usuarios, de inscribir el sitio web en servicios de agregación de noticias como Google News México.

4.2 Informe del Plan de Financiamiento

Como se refirió anteriormente, la propuesta para financiar *Territoriodeportivo.com.mx* es a través de publicidad digital consistente en patrocinios y *banners* con una tarifa fija que se determinará de acuerdo a la periodicidad y espacio de difusión dentro del sitio, estrategia que se complementará con la monetización que genere Google AdSense. Aunque aún no ha iniciado el proceso de venta de espacios de difusión en el sitio web, se estima que a fin de 2017 pueda comenzar este proceso.

El tema financiero ha sido un factor crítico para el óptimo funcionamiento de *Territoriodeportivo.com.mx*, pues la inversión inicial que permitió su lanzamiento fue con ahorros propios, pero no se consideraron puntos vitales como la contratación de personal especializado para cada una de las tareas que requiere el sitio, desde reporteros, *Community Manager*, hasta un encargado de ventas.

Aunque se ha logrado mantener actualizado el sitio porque se cuenta con la principal materia prima que es la información, resulta fundamental dedicar tiempo a las actividades de reporte, edición, gestión de contenidos y ventas. Evidentemente, las personas que al inicio se sumaron al proyecto, debido a la falta de pago y a que realizan otras actividades laborales, han descuidado tareas vitales para el sitio que se vuelven un círculo vicioso y retrasan algunos procesos como el de la actualización, comercialización, posicionamiento, o gestión de redes sociales.

4.3 Plan de Mejora del medio

Con los planteamientos antes mencionados pareciera que no hay futuro para *Territoriodeportivo.com.mx*, una marca sin fortaleza, que aún no logra enganchar ni generar sentimientos porque los comentarios de la audiencia son prácticamente nulos; sin embargo, es un medio en etapa de crecimiento y con grandes posibilidades de mejora y éxito en el mediano plazo que permitirán incluso convertirlo en un proyecto de vida.

La primera de ellas, sin duda, es dedicarle tiempo de calidad para lograr que la información se actualice por lo menos cada semana; así como impulsar los mecanismos de financiamiento para lograr el pago al personal y mantener este sitio como un canal de difusión que ofrezca contenidos relevantes que lo hagan destacar entre la competencia.

Los ejercicios de evaluación del sitio permitieron detectar la urgencia de tener un registro de visitas al sitio web y programas para obtener estadísticas integrales de comportamiento de los usuarios, generar mayor contenido propio e incrementar los multimedia, además de hacer una difusión oportuna y efectiva; esto conlleva también a la mejora en la estrategia de gestión de redes sociales, con las cuales se puede propiciar la participación de los usuarios y el incremento en el número de seguidores. En este sentido, es necesario que las publicaciones sean más dinámicas, que se haga uso permanente de las herramientas para programar y medir el impacto, e invariablemente hacer que todos los contenidos remitan al sitio web para generar tráfico.

En el caso de las redes sociales, se detectaron particularmente otras posibilidades de mejora, tales como establecer horarios de publicación, programar publicaciones con mejor contenido, fortalecer los criterios de redacción de mensajes, ampliar abanico de temas para posicionar, incluir datos de interés y divertidos, contar historias que generen empatía con los usuarios y evitar publicaciones en horario nocturno.

Un punto que tampoco se debe perder de vista es el referente a la fundamentación legal en la web, pues Internet es uno de los medios de comunicación más baratos y eficientes, que permite la libre comunicación de ideas y es una fuente ilimitada de información, pero carente de regulación (Ramírez, 2007: 156).

Internet no tiene un propietario definido, que un autor es libre y cualquiera puede tener acceso a ella (Martins, 1998: 90), lo cual genera otros riesgos, pues “en la medida que la red permite el anonimato, las posibilidades de que los usuarios hagan un uso impropio ilegal se incrementan” (Ramírez, 2007:156). En tanto, Fernández (2002) explica que “el avance tecnológico actual, que ha disparado exponencialmente las posibilidades de acceder y disponer de información de cualquier naturaleza, conlleva el potencial peligro de exacerbar la incidencia de tales medios sobre el derecho a la intimidad de las personas” (sección de Nociones Preliminares, párr. 4); esto significa que el flujo de información ilimitada y el anonimato que permite Internet puede vulnerar la intimidad o integridad de las personas.

En *Territoriodeportivo.com.mx* se ejerce el derecho a la libertad de expresión y el derecho a la información, protegidos por el artículo 19 de la Declaración de los Derechos Humanos: “toda persona tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye no ser molestada a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”.

También se respetan derechos fundamentales de las personas como la privacidad y los derechos de autor. La privacidad constituye un bien jurídico con proyección social, el ejercicio de la libertad humana y un límite en la interrelación social (Fernández, 2002:

sección de Nociones Preliminares, párr. 3); en tanto, el autor tiene todo el derecho de autorizar la reproducción de su obra en el medio que quisiere, incluida la Internet (Martins, 1998: 91).

Aunque no existe una regulación universal para vigilar los contenidos que circulan en la red, se retoman algunos que pueden incidir en el funcionamiento de *Territoriodeportivo.com.mx*

Tabla 7. Fundamentación legal para *Territoriodeportivo.com.mx*

Servicio o actividad	Tipo de Derecho	Normativa
Difusión de información deportiva en sitio web	Libertad de expresión	<p><i>Declaración Universal de los Derechos Humanos</i> Artículo 19</p> <p><i>Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos</i> Artículo 10</p> <p><i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i> Artículo 6, artículo 7, artículo 27</p> <p><i>Código Civil del Estado de México</i> Artículo 7.157 (ejercicio del derecho de opinión, crítica, expresión o información)</p> <p><i>Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</i> Artículo 2 fracción III y VI, VII y VIII, artículos 3, 5 y 7, artículo 36, artículo 44</p>
Notas informativas fotografías y videos	Derecho a la información	<p><i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i> Artículo 6 fracción I</p> <p><i>Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental</i> Artículo 6</p> <p><i>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios</i> Artículos 1, 2, 3 y 4</p> <p><i>Ley para el uso de medios electrónicos del Estado de México</i> Artículo 1 fracción IV</p>

<p>Fotografías Videos Música</p>	<p>Derechos de autor</p>	<p><i>Ley del Derecho de Autor</i> Artículos 1, 3, 4 y 6; Título II, artículos 11, 13 y 16; Capítulo IV, artículo 101</p> <p><i>Ley de la Propiedad Intelectual</i> Artículo 2, artículo 89 fracciones I, II, III, IV, XVI, XVII; artículo 91 fracción I; artículo 94, artículo 95, artículos 99, 100, 101, 105 y 134</p> <p><i>Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</i> Artículo 18</p> <p><i>Código Civil del Estado de México</i> Artículo 2.5 fracción III y IV</p>
<p>Notas Informativas Entrevistas Fotografías Videos</p>	<p>Derecho de Privacidad y Protección de Datos Personales</p>	<p><i>Declaración Universal de los Derechos Humanos</i> Artículo 12</p> <p><i>Declaración Americana de los derechos y deberes del hombre</i> Artículo 5</p> <p><i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i> Artículo 16 párrafo décimo</p> <p><i>Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</i> Artículo 3 fracción. IV, V y VI; artículos 4, 5, 6 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, artículo 26 fracción V</p> <p><i>Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</i> Artículos 9 y 63</p> <p><i>Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental</i> Artículo 3 fracción II y VI, Capítulo IV</p> <p><i>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios</i> Artículos 5, 11, 19, 20 y 25</p> <p><i>Ley para el Uso de Medios Electrónicos del Estado de México</i> Artículo IV fracción V, X, XVIII, XXIV y XXX</p>

Banners Publicitarios	Comercio electrónico	<i>Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público</i> Artículo 1, artículo 2 fracción VI, artículo 3 fracción VII, artículo 5 <i>Ley para el uso de medios electrónicos del Estado de México</i> Capítulo Quinto <i>Código de Comercio</i> Artículos 18, 80, 89
Servicios Profesionales	Prestación de Servicios Profesionales	<i>Ley Federal del Trabajo</i> Artículos 3, 8, 14, 15-A y 20 <i>Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</i> Artículo 54 <i>Código Civil del Estado de México</i> Título décimo Capítulo 1

Fuente: Elaboración propia

4.4 Conclusiones

El desarrollo de *Territoriodeportivo.com.mx* resultó una experiencia muy gratificante, pero que requirió de un trabajo intenso, constante y colaborativo. Si bien no se ha logrado hacer rentable este nuevo medio de comunicación digital, es un hecho que en la primera etapa los esfuerzos se enfocaron a crearlo y hacerlo dinámico, así que una vez establecido y con un poco de reconocimiento entre la audiencia, será más fácil hacerlo financierable.

Algo que tampoco se puede negar es que la etapa de planeación fue poco ambiciosa y no se dimensionó el gran potencial que un sitio como este puede tener, de ahí que las metas hayan sido mínimas y sin enfoque de recursos humanos, financieros y publicidad; es decir, sólo se pensó en la información como la base para el funcionamiento del sitio, pero se quedaron fuera aspectos como el pago de servicios profesionales, o inversión para promover *Territoriodeportivo.com.mx*

Algunos de los objetivos específicos que se establecieron previo a la creación de *Territoriodeportivo.com.mx* no se han cumplido al cien por ciento, por ejemplo, está lejana la cifra de 2,000 seguidores en Facebook debido a la poca penetración que han tenido las redes sociales del sitio; tampoco se cuenta con el registro de las 1,000 visitas al sitio, un gran descuido durante la fase de diseño que impidió conocer a detalle el impacto y características de la audiencia durante el primer año.

Aquí cabe referir una de las mayores complicaciones en el proceso de creación y consolidación de este proyecto de periodismo digital: la inexperiencia y falta de atención en los plazos de pago para la renovación del *hosting* llevó a la cancelación definitiva del sitio en el mes de febrero de 2017. Inmediatamente se hizo contacto con la empresa proveedora del servicio de alojamiento para poder reactivar el medio, sin embargo, sus políticas establecen que, al no realizarse el pago en tiempo y forma, la información desaparece de la red.

Tras ello, se buscó apoyo para la reactivación de *Territoriodeportivo.com.mx*, lo cual fue posible gracias a que el dominio sí se pagó por lo que podía mantenerse con el mismo nombre, y se tenía documentado todo el trabajo de creación (mapa de sitio, temas, secciones), así como la información correspondiente para cada entrada. La recuperación de información se tuvo que hacer manual, ya que no se contaba con un respaldo en la nube, lo cual hizo que el proceso de reanudación del sitio tardara por lo menos tres semanas. Para evitar que esto suceda nuevamente, se ha explorado la posibilidad de instalar un *plugin* como *UpdraftPlus*, que haga copia automática semanalmente de la base de datos y la almacene en algún servicio externo en la nube como Google Drive o Dropbox, de tal forma que si llegase a suceder algo similar, sea posible recuperar el sitio fácil y rápidamente.

Aunado a ello, el equipo de trabajo comenzó a deslindarse de las responsabilidades adquiridas, lo cual reflejó que otra de las prioridades para el buen funcionamiento de un medio digital es garantizar el pago por servicios profesionales, pues con buena fe y favores se puede arrancar un proyecto de emprendimiento, pero de ninguna manera sostenerlo.

Actualmente, los servicios de hosting, desarrollo y diseño web están a cargo de Codelibri, Publicación Digital, Diseño & Web, empresa que puso nuevamente en funcionamiento el sitio, además de habilitar las herramientas de medición que hacían falta para el sitio desde su origen.

Sin duda, esta etapa de ensayo y error dejó claro que emprender periodísticamente en la web es fundamental para la sociedad de la información en la que vivimos. Si bien los medios tradicionales han migrado sus contenidos a la red, en busca de nuevas formas de distribución y financiamiento, los emprendimientos periodísticos no tienen como fin primordial la generación de publicidad, sino que buscan hacer un periodismo más social.

Debido a que el génesis de este proyecto de periodismo digital se encuentra en Internet, el reto de *Territoriodeportivo.com.mx* es lograr la generación de valor agregado para los jóvenes internautas del Valle de Toluca: ofrecer noticias hiperlocales y comunitarias con ayuda del multimedia, algo que hasta ahora no interesa difundir a los medios nacionales o internacionales.

Esto significa que hay un gran nicho de oportunidad para los periodistas digitales que -a diferencia del ciudadano común que utiliza los medios a su alcance para comunicar y hacer comunidad en la red-, cuentan con los conocimientos para identificar audiencias, conocer entornos en los que puede incidir, utilizan las herramientas necesarias para la elaboración y distribución de contenidos multimedia, pero sobre todo, refuerzan en su formación la importancia de conducirse con valores éticos para informar con responsabilidad social y sin poner en riesgo la integridad o intimidad de las personas y sus familias.

Entre los retos profesionales que se vislumbran con un producto informativo como *Territoriodeportivo.com.mx*, puedo decir que es una ventana de oportunidad para demostrar que la información deportiva del Valle de Toluca, en el Estado de México, es digna de difundir, y que esa comunicación se puede hacer de manera profesional y con calidad.

La concreción de este proyecto es significativa porque demostró que, a pesar de las limitaciones de tiempo, personal y dinero, se pueden hacer grandes cosas, solo es cuestión de actitud y ganas de hacer diferencias. Segura estoy que *Territoriodeportivo.com.mx* será un proyecto de vida que verá sus frutos en el mediano plazo, siempre y cuando se mejoren los planes de acción, se logre el financiamiento del medio y se tenga un equipo completo para desarrollar todas y cada una de las actividades requeridas.

Haber cursado la Maestría en Periodismo Digital y lograr la creación de un sitio web como *Territoriodeportivo.com.mx* ha sido una de las experiencias de vida más enriquecedoras, en la que desde el primer día los conocimientos adquiridos fueron aplicados en la vida real. Este proceso permitió reconocer la importancia que tienen los medios de comunicación digitales y entender por qué muchos de ellos se quedan en el camino, pues no basta simplemente con tener un espacio en la red para llenarlo de información, se requiere invertir tiempo, dinero y recursos humanos para su mejor funcionamiento; sin duda una o dos personas pueden sacar adelante un proyecto como este, pero será más enriquecedor en la medida en que haya un equipo profesional que trabaje al cien por ciento para mantenerlo actualizado permanentemente y no cada que se pueda.

Dos años pasan muy rápido y en ese sentido tampoco es posible profundizar en algunas materias del posgrado. Para mejorar el programa de la Maestría, propondría una mayor interacción en tiempo real entre alumnos y maestros, pues, aunque una de las bondades del curso en línea es que cada quien administra su tiempo, las dudas que llegan a surgir no se pueden resolver en el momento. También aumentaría las actividades prácticas y la retroalimentación, porque una vez que se califican las tareas es mínima la posibilidad de hacer ejercicios adicionales o comentarios posteriores que demuestren que el alumno atendió las observaciones del asesor.

Asimismo, considero que es importante reiterar en cada módulo y materia del curso que todas las tareas entregadas deben realizarse pensando en que formarán parte importante del

documento de titulación; pareciera ocioso hacerlo, pero esto ayudará a que los esfuerzos del alumno, desde el día uno, se centren en su totalidad a su proyecto final.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Diagnóstico de Audiencias. Marzo 2015.

Buen día.

Esta por lanzarse un sitio web llamado Territoriodeportivo.com y queremos conocer la opinión de la población que tiene interés por los deportes. Ojala nos puedas ayudar con las siguientes respuestas.

Edad:

Género:

Nivel de Estudios:

Profesión:

Lugar de residencia (municipio y Estado)

1. ¿Cómo te enteras de las noticias deportivas en tu localidad?
 - a) radio
 - b) televisión
 - c) internet
 - d) periódicos
 - e) otra: cuál _____
2. Cuando ingresas a internet, ¿por qué lo haces?
 - a) para informarme
 - b) para entretenerme
 - c) para investigar
 - d) para comprar
3. ¿Con qué frecuencia ingresas a un sitio online de deportes?
 - a) diario
 - b) de una a tres veces a la semana
 - c) de una a tres veces a la quincena
 - d) nunca
4. ¿Qué te parecen las páginas deportivas online?
 - a) muy buenas
 - b) buenas
 - c) regulares
 - d) malas
 - e) muy malas
5. ¿Qué tipo de información te interesa más en una página deportiva?
 - a) ámbito local
 - b) ámbito nacional
 - c) ámbito internacional
6. ¿Qué te hace navegar en una página deportiva?
 - a) conocer resultados de encuentros deportivos
 - b) buscar fotos deportivas
 - c) ver videos
 - d) transmisiones en vivo
 - e) otra: cuál _____
7. ¿De qué tipo de deporte prefieres buscar información en línea?
 - a) atletismo

- b) artes marciales
- c) automovilismo
- d) baloncesto
- e) box
- f) beisbol
- g) ciclismo
- h) futbol soccer
- i) futbol americano
- j) golf
- k) gimnasia
- l) hockey
- m) motociclismo
- n) natación
- o) patinaje
- p) tenis
- q) voleibol

8. ¿Cuáles son las redes sociales a las que más accedes y por qué?

- a) Facebook
 - b) Google +
 - c) Instagram
 - d) LinkedIn
 - e) Pinterest
 - f) Twitter
 - g) Youtube
- Por qué _____

9. ¿Conoces páginas deportivas de tu localidad?

- a) sí (cuál)
- b) no

10. ¿Visitarías un sitio web con información deportiva del Valle de Toluca?

- a) sí
- b) no

11. ¿Te gustaría recibir avisos o información de un nuevo sitio deportivo vía correo electrónico?

- a) sí
- b) no

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

40 cuestionarios

edades: 25-50 años

hombres: 25

mujeres: 15

nivel de estudios

licenciatura: 35

maestría: 5

1. Cuando ingresas a Internet, ¿por qué lo haces?

a) para informarme: 30

b) para entretenerme: 14

c) para investigar: 4

d) para comprar: 3

2. ¿Te gustan los deportes?

a) sí: 36

b) no (fin del cuestionario) 4

3. ¿Con qué frecuencia ingresas a un sitio online de deportes?

a) diario: 9

b) de una a tres veces a la semana: 10

c) de una a tres veces a la quincena: 16

d) nunca: 1

4. ¿Qué te parecen las páginas deportivas online?

a) muy buenas: 3

b) buenas: 18

c) regulares: 15

d) malas 0

e) muy malas 0

5. ¿Qué tipo de información te interesa más en una página deportiva?

a) ámbito local: 5

b) ámbito nacional: 17

c) ámbito internacional: 17

6. ¿Qué te hace navegar en una página deportiva?
- a) conocer resultados de encuentros deportivos: 24
 - b) buscar fotos deportivas: 2
 - c) ver videos: 8
 - d) transmisiones en vivo: 7
 - e) otra:

7. Has escuchado el programa Territorio Deportivo que se transmite en el 93.3 FM?
- a) sí: 12
 - b) no (fin del cuestionario):

8. ¿Qué es lo que más te agrada del programa?
- a) su frescura: 2
 - b) la interacción de los conductores: 3
 - c) los obsequios al público: 3
 - d) la información que presentan: 5
 - e) el horario en el que se transmite: 0

9. ¿Qué tipo de deporte prefieres buscar información en línea?
- a) atletismo
 - b) artes marciales
 - c) automovilismo: 3
 - d) baloncesto: 3
 - e) box: 2
 - f) beisbol: 3
 - g) ciclismo
 - h) futbol: 9
 - i) golf
 - j) gimnasia: 1
 - k) hockey
 - l) motociclismo: 1
 - m) natación
 - n) tenis: 2
 - o) voleibol

10. ¿Conoces páginas deportivas de tu localidad?
- a) sí (cuál): 4
 - b) no (pasa a pregunta 13): 8

11. ¿Qué opinas de la fanpage de "MXQ deportes"?

- a) me gusta: 0
- b) no me gusta: 3
- c) no la conozco: 2

12. ¿Qué opinas del perfil de "Deporte sin límite"?

- a) me gusta:
- b) no me gusta: 4
- c) no la conozco: 1

13. ¿Consideras que la publicidad en las páginas de internet les da un valor adicional?

- a) sí: 11
- b) no: 1

14. ¿Crees que es buena medida de publicidad utilizar banners comerciales?

- a) sí: 11
- b) no: 1

15. ¿Has comprado algún producto, a partir de la publicidad que encuentras en algún sitio web?

- a) sí: 11
- b) no: 1

16. ¿Te gustaría que el programa Territorio Deportivo 93.3 tuviera una página online?

- a) sí: 12
- b) no

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

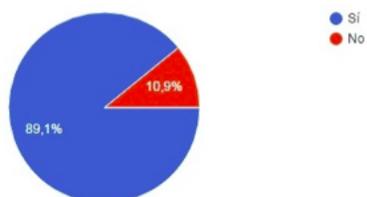
Anexo 2. Encuesta Utilidad de los contenidos de Territoriodeportivo.com.mx. Sept. 2016.

Encuesta para redes sociales



a) Consideras útiles los contenidos publicados en este canal de difusión?

- Sí
- No

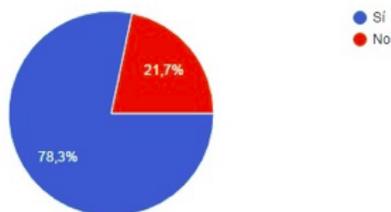


Encuestas en redes sociales



b) Visualmente, ¿es atractiva la información aquí publicada?

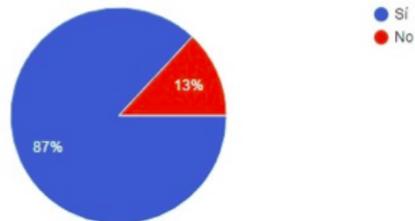
- Sí
- No



Encuestas en redes sociales



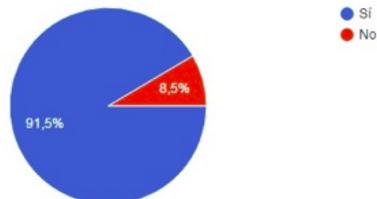
c) ¿Consideras que son una buena plataforma para exponer tus dudas y peticiones sobre el tema deportivo?
Sí
No



Encuestas en redes sociales



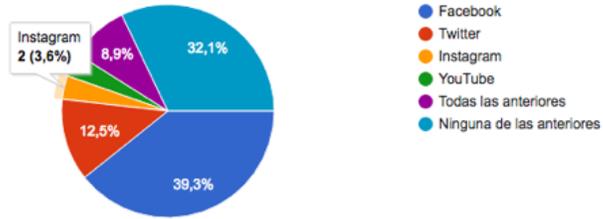
d) ¿Has visitado nuestro sitio www.territoriodeportivo.com.mx?
Sí
No



Encuestas en redes sociales

e) ¿Sigues en otro canal de difusión de nuestro proyecto (además de este)?

Facebook
Twitter
Instagram
YouTube
Ninguno de los anteriores



Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis FODA de Territoriodeportivo.com.mx	33
Tabla 2. Cronograma de Territoriodeportivo.com.mx	38
Tabla 3. Recursos utilizados para la operación de Territoriodeportivo.com.mx	40
Tabla 4. Presupuesto de ingresos.....	41
Tabla 5. Presupuesto de egresos	42
Tabla 6. Balance general primer año	42
Tabla 7. Fundamentación legal para Territoriodeportivo.com.mx	74

Índice de Figuras

Figura 1. Objeto del uso del Internet	25
Figura 2. Navegación en un sitio deportivo.....	26
Figura 3. Logotipo de Territoriodeportivo.com.mx	28
Figura 4. Página principal de Territoriodeportivo.com.mx	28
Figura 5. Diagrama organizacional de la arquitectura web de Territoriodeportivo.com.mx	29
Figura 6. Estructura del diseño web de Territoriodeportivo.com.mx.....	30
Figura 7. Diseño web adaptativo de Territoriodeportivo.com.mx para tabletas	31
Figura 8. Diseño web adaptativo de Territoriodeportivo.com.mx para teléfonos inteligentes	32
Figura 9 Portada de Facebook para Territoriodeportivo.com.mx	45
Figura 10. Portada de Twitter para Territoriodeportivo.com.mx	45
Figura 11. Portada de Instagram para Territoriodeportivo.com.mx	46
Figura 12. Portada de YouTube para Territoriodeportivo.com.mx	46
Figura 13. Reporte de usuarios y hashtags más usados en Territoriodeporivo.com.mx	50
Figura 14. Análisis de tuits de Territoriodeportivo.com.mx	51
Figura 15. Geolocalización de seguidores en Twitter para Territoriodeportivo.com.mx.....	52
Figura 16. Organigrama de Territoriodeportivo.com.mx	57
Figura 17. Flujoograma. Proceso de Producción de Territoriodeportivo.com.mx	59

Figura 18. Evaluación de Territoriodeportivo.com.mx	65
Figura 19. Evaluación de Territoriodeportivo.com.mx	65
Figura 20. Evaluación de Territoriodeportivo.com.mx	66
Figura 21. Utilidad de los contenidos de Territoriodeportivo.com.mx	67
Figura 22. Integración de la información en Territoriodeportivo.com.mx	68
Figura 23. Canales de difusión para Territoriodeportivo.com.mx	68
Figura 24. Visitas registradas en Territoriodeportivo.com.mx durante abril y marzo	69
Figura 25. Entradas con mayor registro de visitas a Territoriodeportivo.com.mx (marzo y abril).....	70
Figura 26. Tráfico hacia Territoriodeportivo.com.mx desde redes sociales	71

Fuentes

Asociación Mexicana de Internet [AMIPCI]. (2016) *12º Estudio sobre los hábitos de los usuarios en Internet en México*. Recuperado de https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf

Aerco & Territorio Creativo. (2009). *La función del Community Manager*. Asociación Española de responsables de comunidad. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/100262225/La-funcion-de-un-Community-Manager>

Castells, M. (2000). *La Era de la Información*. Vol. I: La Sociedad Red. México: Siglo XXI Editores.

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Christensen, C. (2012). *Innovaciones Disruptivas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jairodriguez/20-innovaciones-disruptivasok>

Creative Investigation [CIO]. (junio, 2012). Encuesta a Editores de Medios Digitales. agosto 28, 2016, de Foro de Periodismo Argentino Sitio web: <http://es.slideshare.net/Fopea/informe-de-los-resultados-de-encuesta-a-editores-jefe-de-medios-digitales>

ComScore (2015). Futuro Digital México 2015. Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2015/6/El-Reporte-Futuro-Digital-Mexico-2015-de-comScore-ya-esta-Disponible-para-su-Descarga>

Consulta Mitofsky (2013). Encuesta Anual “Los Deportes en México”. Recuperado de <http://docplayer.es/8096453-Encuesta-anual-los-deportes-en-mexico-enero-2013.html>

Consulta Mitofsky (2016). La afición al fútbol soccer en México 2016. Recuperado de <http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/340-la-aficion-al-futbol-soccer-en-mexico-2016>

Corazón Escarlata. Recuperado de <https://www.facebook.com/Coraz%C3%B3n-Escarlata-TV-Azteca-Estado-de-M%C3%A9xico-175523565834026/>

De Primera Intención. Recuperado de <https://www.facebook.com/De-Primera-Intenci%C3%B3n-731852336916179/>

Espiritusanto, O & Gonzalo, P. (2011). *Periodismo Ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. España: Planeta.

ESPN. Recuperado de <http://www.espn.com.mx/>

Estadio Deportes. Recuperado de <http://estadiodeportes.mx/>

Estudillo, J. (2001). Surgimiento de la Sociedad de la Información. En *Biblioteca Universitaria*, Nueva Época julio-diciembre 2001, Vol. 4, No. 2, P. 77-86.
Recuperado de http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIV22001/pgs_77-86.pdf

Fernández, A. (2002). *Privacidad y Derecho a la Información*. Recuperado de <http://www.delitosinformaticos.com/ciberderechos/privacidad.shtml>

Fox Sports. Recuperado de <http://www.foxsportsla.com/mx/>

Gelabert, M. (2010). Gestión de personas. *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid. Recuperado de https://books.google.es/books?id=hF85GRhUnf4C&pg=PA9&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Gobierno del Estado de México [GEM] (2014). *Día Mundial de la Población*. “Invertir en Juventud”. México

Gobierno del Estado de México [GEM] (2015). *Cuaderno Estadístico*. México

Grupo Expansión. Recuperado de <http://grupoexpansion.mx/nuestra-historia/>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill

Hootsuite. Recuperado de <http://signup.hootsuite.com/esp-pro/?gclid=CNrE9uOHwLcCFaTItAodRE4AXA>

IAB México (2015). *Segmento Millennials: Estudio de Consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/iabmexico/millennials-internautas-mexicanos-iab-mexico>

IAB México (2016a). *Estudio de Consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos*. 8ª Edición. Recuperado de <http://www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2016/03/IABMx-ECMyD2016.pdf>

IAB México. (2016b). *Segmento Hombres: Estudio de Consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos*. 8ª Edición. Junio 2016 Recuperado de <http://www.iabmexico.com/estudios/consumo-medios-2016-segmento-hombres/>

Instituto Federal de Telecomunicaciones - IFT (2015). *Encuesta de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2015*. Recuperado de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/comunicacion-y-medios/encca2015-vf-compressed_2.pdf

Irigaray, F. (Coord.) (2009-septiembre). *Nuevos medios, nuevos modos, nuevos lenguajes: 1er. Foro de Periodismo Digital de Rosario 2008*. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado 2 de noviembre de 2011 de <http://www.fpdrosario.com.ar/foro/>

Jaraba, G. (2014). *Periodismo en Internet. Cómo escribir y publicar contenidos de calidad en la red*. Barcelona: Robinbook.

Jaramillo, A. (2011). *Redes sociales para todos. Su negocio en la web 2.0*. Colombia: Ediciones B.

Lambrechts D. (2011). *Guía sobre Community Manager*. Recuperado de <http://www.publiteca.es/2012/03/guia-community-manager.html>

Martins, P. (1998). *Derechos de autor en Internet*. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_s_01/sci1200.htm

Medio Tiempo.com. Recuperado de <http://www.mediotiempo.com/>

Metricspot. Recuperado de <https://metricspot.com/>

Ministerio de Salud. (1999). *Curso de gestión en las redes de establecimientos y servicios de salud. Gestión de Recursos Humanos. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Perú. Recuperado 2 de noviembre de 2011 de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Molina, J (2009). Periodismo Deportivo 3.0. En *Razón y Palabra* 69. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/PERIODISMO%20DEPORTIVO%2030.pdf>

Moreno M. (2013). El Community Manager gestiona las redes sociales... pero también a los empleados de su propia empresa. *Trecebits*. Recuperado de <http://www.trecebits.com/2013/03/13/el-community-manager-gestiona-las-redes-sociales-pero-tambien-a-los-empleados-de-su-propia-empresa/>

MXQ (2012) MXQ Deportes. Recuperado de <https://es-es.facebook.com/DeportesMXQ>

Nibbler. Recuperado de <http://nibbler.silktide.com/>

PageSpeed. Recuperado de <https://developers.google.com/speed/pagespeed/>

Panorámica Deportiva. Recuperado de <https://www.facebook.com/pages/Panoramica-Deportiva/620230607999056?fref=ts>

Poirier, J. (2011). *Javier Darío Restrepo, periodismo y pasión: interrogantes sobre el ejercicio, y la ética profesional*. Buenos Aires: La Crujía.

Preciado, A. y Monsalve, M (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa, en *Revista de Ciencias Estratégicas*, vol. 16, núm. 19, enero-junio 2008, pp-79-96. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana,

Ramírez, D. (2007). Conflicto de leyes y censura en internet: el caso Yahoo! En *Comunicación y Sociedad*, (p.155–178) Guadalajara.

Récord. Recuperado de <http://www.Récord.com.mx/>

Rojas, J (2014). Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectiva de futuro. En *Correspondencia y Análisis No. 4*. Recuperado de http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/pe/3_periodismo_deportivo.pdf

Rosenstiel, T. (diciembre 14, 2011). *El Estado de los Medios de Comunicación de Noticias 2011*. Marzo 19, 2016, de Centro de Investigación Pew Recuperado de <http://www.stateofthemedias.org/files/2011/09/SpanishLanguageExecutiveSummary.pdf>

Salaverría, R.; Negro, S. (2010). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. España: Editorial Sol90media.

Socialmention. Recuperado de <http://t.co/j6w3WNf4Xm>

Televisa (2012) Deporte sin límite. Recuperado de <https://es-es.facebook.com/DeporteSinLimiteTelevisa>

Televisa Deportes. Recuperado de <http://deportes.televisa.com/>

Territorio Deportivo 93.3 Recuperado de <https://www.facebook.com/Territorio-Deportivo-933-440242372718276/?fref=ts>

Tweepsmap. Recuperado de <http://tweepsmap.com>

Twitonomy. Recuperado de <http://www.twitonomy.com>