

Benemérita Universidad de Guadalajara
Sistema de Universidad Virtual
Maestría en Periodismo Digital



**Informe del proceso de diagnóstico, intervención
y resultados del sitio Zacatecasonline**

Que para obtener el grado de Maestra en Periodismo Digital presenta
Isela Mariana Sánchez Treto

Director
Mtro. Iván Manuel Carrillo Pérez

Zacatecas, Zac. Agosto de 2017

Rosalía Orozco Murillo
Presidente de la Junta Académica de la Maestría en Periodismo Digital
Sistema de Universidad Virtual
Presente

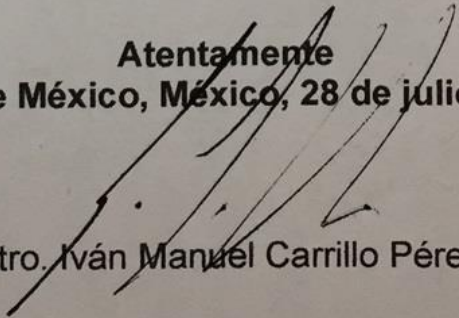
Por medio del presente reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted en calidad de director de titulación para informar que el egresado de la Maestría en Periodismo Digital, Isela Mariana Sánchez Treto, con código 214299939, ha concluido la redacción del trabajo recepcional que lleva por título "Informe del proceso de diagnóstico, intervención y resultados del sitio Zacatecasonline".

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 los resultados de la experiencia de haber planeado y 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
Ciudad de México, México, 28 de julio de 2017


Mtro. Iván Manuel Carrillo Pérez

Para mis padres, modelo de trabajo y dedicación.

Para Óscar, mi compañero de vida y fortaleza.

Índice

| | |
|---|-----|
| Introducción | 5 |
| Parte I: Contexto de la intervención | 8 |
| I.I Un nuevo ecosistema para el periodismo | 8 |
| I.I.I Usabilidad y accesibilidad | 10 |
| I.I.II Marco legal y ética | 11 |
| I.I.III Nuevos modelos económicos | 14 |
| I.I.IV Redacciones y recursos humanos | 16 |
| Parte II: Diagnóstico e intervención | 18 |
| II.I Acceso a internet | 18 |
| II.II Entorno de emprendimiento | 19 |
| II.III Situación interna | 25 |
| II.IV Diagnóstico y propuesta de acción | 43 |
| II.V Plan de acción | 47 |
| II.V.I Dar identidad a la marca Zacatecasonline | 48 |
| II.V.II Rediseñar el sitio web atendiendo criterios de usabilidad | 51 |
| II.V.III Aplicar un modelo de generación de contenido periodístico de calidad | 58 |
| II.V.IV Aplicar una estrategia de gestión de redes sociales dinámica | 65 |
| II.V.V Establecer políticas en la gestión de recursos humanos | 67 |
| II.V.VI Dar orden administrativo y fiscal a la empresa | 75 |
| II.V.VII Generar un modelo de negocios rentable | 76 |
| II.VI Consideraciones finales sobre la implementación de cambios | 84 |
| Parte III. Evaluación de resultados | 85 |
| III.I Medición de resultados | 85 |
| III.II Respuesta de los implicados y colaboradores | 106 |
| III.III Plan de mejoras | 108 |
| Conclusiones | 111 |
| Breve actualización | 114 |
| Anexos | 115 |
| Referencias | 129 |

Introducción

Luego de 5 años de trabajar en sitios web de noticias ([Zacatecasonline](#), [Grupo Plata Zacatecas](#) y [NTR Zacatecas](#)), sentí la imperiosa necesidad de buscar opciones de profesionalización en el campo del periodismo digital, ante la creciente competencia y el acceso a herramientas útiles para informar.

El Centro de Formación en Periodismo Digital de la Universidad de Guadalajara me pareció una gran opción por la oportunidad de estudiar en una institución de prestigio sin cambiar mi lugar de residencia, ya que a nivel estatal no se ofrecen posgrados en esta especialización.

Para el curso de selección presenté la propuesta de modernización del sitio ntrzacatecas.com; sin embargo durante las primeras semanas del desarrollo del proyecto fue evidente la falta de compromiso de los directivos de la compañía, que no garantizaban la disposición de recursos humanos o económicos, por lo que opté por buscar alternativas.

La primera fue la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), donde había interés de algunos directivos pero no certidumbre debido a una crisis interna. Como segunda opción les planteé el proyecto a los socios de Zacatecasonline, quienes se mostraron interesados porque el sitio web no había sido renovado desde su creación, en 2009, además la empresa enfrentaba un déficit financiero que los había llevado a recortar personal y a no pagar impuestos ante Hacienda desde 2011; ambos socios estaban convencidos de que era el momento clave para actuar y evitar el colapso.

Con yerros y aciertos, los conocimientos teóricos adquiridos en el programa académico de Maestría en Periodismo Digital fueron llevados a la práctica de la mano del equipo de Zacatecasonline, que mostró voluntad y compromiso en todo el proceso. Esta disposición permitió el inicio de una reinención de la empresa más allá de lo concebido originalmente, al detectar problemas administrativos, de comercialización y organización para los cuales se plantearon reformas de fondo.

La pertinencia de la intervención se ha vuelto más evidente en el fin de 2016 e inicio de 2017 para la empresa por el contexto local. Uno de los lastres de Zacatecasonline es la dependencia al financiamiento público y la disminución de ingresos desde 2013 por el surgimiento de

portales de internet que se dividen los recursos para publicidad digital. Esta realidad se agudizó con la llegada del nuevo gobierno estatal (septiembre de 2016), que redujo 62% el recurso para medios de comunicación (Gómez, 2017), con lo que han comenzado despidos en varias empresas y sitios web han dejado de publicar.

En estos momentos, la intervención representa para Zacatecasonline, si no una tabla de salvación, sí una ventana que abre posibilidades a un futuro promisorio al generar un modelo de negocios que reducirá su dependencia al presupuesto público, con el consecuente beneficio para su sostenibilidad y, sobre todo, para el ejercicio de un periodismo con libertad editorial.

Así como para Zacatecasonline este proceso resultó en una reinención más allá de lo previsto en sus inicios, lo fue también a nivel profesional y personal. Lo que fue visto al inicio como una necesidad de actualización en mi carrera como comunicóloga, se convirtió en una aventura llena de retos y aprendizajes.

El ambiente digital caracterizado por la superabundancia, la hipertextualidad, la multimedialidad y la interacción demanda del periodista una especialización que cada vez más se aleja del concepto de hombre-orquesta, y da paso a la creación de nuevos esquemas de trabajo, desarrollo de un nuevo lenguaje y una mayor apertura hacia las audiencias. Esto va de la mano con un aspecto crucial en el ambiente de superabundancia informativa: la credibilidad que puede ofrecer un periodista o un medio de comunicación; un componente importante en esta tarea es la ética, cualidad ligada directamente a la calidad de la información, y que enfrenta sus propios desafíos en las plataformas digitales.

Este nuevo ecosistema en el que se desarrolla el periodismo es abordado en la primera de tres partes que componen este documento. Se hace una breve reseña de la evolución de los medios de comunicación y las implicaciones de la convergencia digital, así como desafíos que enfrentan en esta segunda década del siglo XXI. Se describen la usabilidad y accesibilidad como elementos adheridos a la virtualidad presente en la vida de las personas, ligados a las necesidades de los usuarios; asimismo, se abordan brevemente efectos económicos de este nuevo ecosistema en el sistema de medios y la búsqueda de alternativas de negocios.

En la segunda parte se presenta una descripción del entorno en el que se hace la intervención, relativo a la oferta local, el contexto socio-demográfico y la disponibilidad de tecnologías.

Enseguida se expone un análisis de la empresa relativo a la marca, el sitio web, presencia en redes sociales, situación financiera, administrativa y fiscal, así como los recursos humanos; se echa mano de la observación, registros de la empresa, entrevistas, estadísticas y estudios de audiencias. El resultado de este análisis lleva a una propuesta de acción y una descripción, tan detallada como el espacio de este documento lo permite, del proceso de intervención en las áreas de identidad de la marca, rediseño del sitio web, aplicación de un modelo de generación de contenido, estrategia en redes sociales, gestión de recursos humanos en un ambiente 100% digital, orden administrativo y fiscal, así como generación de un modelo de negocios.

La magnitud de la intervención, al abarcar todos los aspectos de la empresa, llevó a dificultades que se detallan en la descripción del proceso. Gran parte de los recursos económicos se destinaron al saneamiento administrativo, lo que limitó otras acciones; esto, aunado a la disminución de ingresos, prevista en el diagnóstico por las elecciones locales y cambio de gobierno, llevó a Zacatecasonline a una situación de crisis, ante la cual se tuvo que implementar un plan emergente que ha permitido la operación del sitio, pero con un lamentable detrimento en la calidad informativa.

En la parte tres de este documento se presenta un análisis de resultados en cada una de las áreas intervenidas, mostrando resultados cuantitativos en los indicadores en que es posible, para contrastar con los objetivos planteados, identificar las debilidades y obtener el mayor aprendizaje posible para plantear un plan de mejoras. Éste, lejos de ser ambicioso, se centra en fortalecer los cambios aplicados durante la intervención, sobre todo en lo periodístico.

En su conjunto, este documento busca dar fe de un proceso de cambio implementado en un medio de comunicación nativo digital, que en menos de una década de existencia ha sido testigo de la velocidad en que evoluciona la red, de las implicaciones que esto tiene en el ejercicio del periodismo y de la necesidad de adaptarse para no morir. Pretendo que pueda ser además un documento que logre un aporte a la literatura en la materia con aspectos como la implementación de un modelo de redacción virtual, que si bien es básico y requerirá una pronta evolución, podría servir de consulta ante el escaso material disponible en este tema. Pretendo obtener el grado de Maestría por la Universidad de Guadalajara, lo que será la conclusión de este proceso de gran aprendizaje.

Parte I: Contexto de la intervención

I.I Un nuevo ecosistema para el periodismo

Como resultado de la permanente búsqueda de progreso han surgido herramientas que permiten digitalizar la información y dan una creciente capacidad de almacenamiento, además de posibilidades de manipulación, creación y distribución sin precedentes gracias a la *world wide web*.

Internet es un medio de comunicación y de relación esencial para una nueva forma de sociedad, la sociedad red (Castells, 2007), en donde el usuario juega un papel activo al tener libertad de consumo, compartiendo y produciendo información, al tener a su disposición y dominar herramientas tecnológicas.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han generado cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales que nos han llevado a lo que Jenkins (2006) llama una cultura de convergencia, en donde los viejos y nuevos medios se encuentran y en donde, como nunca antes y bajo nuevas reglas, interactúan los productores y los consumidores de información transformando dinámicas en la vida de las personas, la cultura, la economía y la política.

Hernández (2010), en un análisis de la evolución de periódicos digitales en Latinoamérica, divide en tres las etapas de la convergencia: en la primera la prensa incursiona en internet, a partir de 1993; en la segunda se integran instrumentos propios de la red, luego de 1995; y en la tercera se toma conciencia de que se trata de un nuevo soporte.

Meneses (2010), al realizar un análisis de las implicaciones de esta convergencia, compara esos cambios que el periodismo ha hecho para mantenerse fuerte con una fuerza centrípeta, en medio de una vertiginosa reconversión tecnológica, cultural y gerencial que hacen distinto a este periodismo del que se ejerció en el siglo XX. Estos cambios se dieron a la par que disminuían los lectores de los periódicos impresos y los digitales incrementaban 350% en los primeros 5 años del siglo XXI (p. 98). Chicago Tribune fue el primer diario en trasladar sus contenidos a internet en 1992, un año después San José Mercury News, y para 1997 ya eran 4 mil 900 los periódicos con versiones en línea (p. 116).

Producto del desarrollo de la sociedad red se origina el sentido de un periodismo nuevo, denominado periodismo 2.0, término acuñado por Gillmor (2004), en donde acoge la nomenclatura informática y hace mención de la importancia que el internet se deba utilizar para escribir y no solo para leer; y así, con el apoyo de las TIC y la internet buscar generar y publicar contenidos y/o información, lo cual cambia el sentido de comunicación lineal y unidireccional.

Los ciudadanos y entes como Wikileaks, Openleaks y los thinks tank (laboratorios de ideas conformados por investigadores sobre temas específicos) emergen con un gran poder comunicacional y contribuyen a un ambiente de superabundancia informativa, que propicia la autoinformación, sacudiendo el periodismo y generando nuevas dinámicas (Micah, 2011). Umberto Eco (citado en García, 2011), considera que las revelaciones de Wikileaks fueron el momento en que las relaciones de control dejaron de ser unidireccionales para volverse circulares.

Gandour (2016) ve en el sistema de medios dos fenómenos conceptualmente opuestos que avanzan simultáneamente: la consolidación y la fragmentación. Sobre esto último señala que los usuarios de internet están expuestos a un flujo de información en donde se mezclan las noticias producidas profesionalmente con fragmentos de éstas, rumores, chismes y opiniones, además que se vuelve poco clara la separación entre el periodismo y el entretenimiento, la publicidad, la promoción y la opinión.

Hipertextualidad, multimedialidad, interactividad en diferentes niveles (transmisión, consulta, conversacional y de registro), diseño centrado en jerarquización y atractivo para el usuario son algunas de las características del periodismo en medio de lo que Meneses (2010) señala como un derroche informativo que generalmente no está asociado a la calidad, sino a la inmediatez. Y en el mismo sentido se pronuncia Ramonet (2002, p. 8): la información es superabundante, extremadamente rápida y sin valor en sí misma respecto a verdad o eficacia cívica; es una mercancía sometida a las leyes del mercado.

La autora señala que algunos llaman *commodities* a los nuevos medios porque pueden ser consumidos desde computadoras, dispositivos móviles, reproductores mp3, bajo demanda, portables, cuando quieran. A esto se suma que los usuarios ‘zapean’ con mayor celeridad que

en la televisión: ve un sitio apenas 46 segundos en promedio, según estadísticas de Nielsen Net Ratings, citadas por Meneses (2010, p. 111); esto genera una proclividad a ofrecer contenidos orientados al servicio y entretenimiento, por razones de mercado.

En el consumo, que es libre y determinado por el usuario, deben tenerse en cuenta dos nuevos elementos: los agregadores, con Google a la cabeza, y los medios sociales que tienden hacia una agrupación de personas afines, una tendencia catalizada por algoritmos que gestionan contenidos basados en las preferencias del usuario (Gandour, 2016).

I.I.I Usabilidad y accesibilidad

El mundo camina hacia la virtualidad: el hombre trabaja, estudia, compra, se organiza y convive en línea superando barreras físicas y geográficas mediante espacios digitales en los que puede pasar ratos o una buena parte de su vida. Este escenario lleva a pensar en la eliminación de barreras geográficas, culturales y tecnológicas, que ocupan a los desarrolladores de estos ambientes digitales conformados por el hipertexto, imágenes y sonidos, ordenados con estructuras simbólicas y entrelazados en una interminable red de sitios (González, Rosell y Marín, 2007).

Para hacer eficiente esa virtualidad es necesario diseñar herramientas útiles para el usuario final de dichos productos/servicios. Y es ahí donde aparecen y cobran relevancia los conceptos de usabilidad, que puede definirse como la facilidad de uso que tiene un producto web por su arquitectura, diseño, ausencia de errores y capacidad de brindar una buena experiencia de uso, y la accesibilidad, que es facilidad de acceso independientemente del tipo de hardware o software que utilice el usuario, su infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica, capacidades y entorno.

La usabilidad está indisolublemente ligada a las necesidades del usuario, al cual se debe estudiar para conocer sus características físicas, cognitivas, culturales, psicológicas y económicas que definen su comportamiento y las necesidades que el producto/servicio debe atender. Para el desarrollador o empresa que ofrece el producto o servicio, cumplir con estándares de usabilidad también tiene beneficios: disminución de costos y tiempos, el sistema

usable requerirá menor mantenimiento, los usuarios mejoran su productividad y realizan más acciones en el sitio, se tendrá una garantía de explotación y navegación (Hassan, 2002).

Gómez (2004), en una investigación centrada en el estudio de los criterios de evaluación publicados por festivales que premian documentos web, señala que tecnología, contenido y diseño son los criterios más tomados en cuenta. Indica también que se debe garantizar buscabilidad, para encontrar el documento web a través de buscadores o directorios; identidad del sitio, tanto visual como en el contenido; credibilidad, basada en criterios como experiencia del autor, presentar más de un punto de vista, links en sitios web de referencia, entre otros; cobertura, determinada por la actualización, contenido para diferentes usuarios y soporte complementario; novedad en el contenido en comparación con otros medios y originalidad; lectura, con adecuada ortografía y gramática, redacción concisa, metainformación, claridad visual, contraste en texto y formas, tipografía y tamaño adecuados, tono y estilo de texto, color de links e imágenes que refuerzan el texto y títulos en las páginas; manipulación, apoyada con la disposición lógica del contenido, links con el mismo criterio, funcionalidad, ausencia de errores de navegación, sistemas de ayuda, buscador interno, tiempo de espera y evitar el *scroll* horizontal; acción, para que el usuario pueda realizar tareas, participar en foros y generar experiencia que engancha al usuario; y finalmente recursos, como facilidad para imprimir, posibilidad de 'colgar' trabajos y utilizar versión en texto.

Con estos criterios se trata de contribuir a una igualdad de oportunidades, de que la información sea asequible a cualquier ciudadano para avanzar hacia una sociedad más justa, con los beneficios que a la par genera para el desarrollador o empresa.

I.I.II Marco legal y ética

Las nuevas reglas implican también un nuevo panorama y nuevos retos en el marco legal. Desde sus inicios internet se caracterizó por la libertad para evitar la interrupción del flujo de información, en los protocolos accesibles a todos los usuarios, acceso al código fuente de programas computacionales y aportaciones colectivas de usuarios que fueron mejorándolo y haciéndolo un ecosistema cada vez más complejo. Esta evolución continuó entre una también

creciente discusión en torno a la privacidad, derechos de autor, libertad de expresión, censura, gratuidad y defensa de la competencia.

El panorama se hace aún más complejo por la propia evolución de la internet, pues las grandes empresas de Tecnologías de la Información crean sus propios territorios digitales, con reglas y límites, lo que puede astillar fronteras geográficas y comerciales (The Economist, 2010).

Ramírez (2007) señala que internet tiene una lógica simple, pero para gobiernos y empresas, sobre todo que las lucran con bienes relacionados con la propiedad intelectual, se complica la regulación porque no pueden vigilar todas las transacciones ni proteger sus derechos. Es difícil lograr una regulación de lo virtual, pues no hay un lugar centralizado y nadie puede establecer fronteras. Por eso las leyes que un Estado establece a título particular sobre internet tienden a perder coercitividad conforme los individuos se adentran cada vez más en el ciberespacio, expone Ramírez.

Hay un consenso, casi generalizado, en torno a que es necesario normar la red, sin embargo las opiniones se hacen polémicas en torno a qué se debe regular y cómo, para no afectar derechos como la libertad de expresión, consagrada constitucionalmente en muchos estados del mundo.

El tema de la regulación viene, en gran medida, de la intensificación de las presiones de empresas para regular la propiedad intelectual y los derechos de autor (Deibert, 2008), pues de manera sumamente sencilla y a veces inconsciente se trafica información en el ciberespacio: música, videos, programas y hasta material ilícito, como la pornografía infantil, cruzan fronteras.

Un aspecto en contra que podría tener la regulación del comercio ilegal puede ser el daño, directo o indirecto, a redes cívicas y desarrollo de software, lo que podría afectar incluso a la propia arquitectura de Internet (Deibert, 2008).

Como espacio de 'lo público', este medio debe cuidarse de la injerencia nociva de gobiernos ante la influencia que redes sociales como Facebook y Twitter han tenido en la convocatoria a protestas, como las ocurridas en Túnez, con las que se logró derrocar el régimen de Zine El Abidine Ben Ali, y luego en Egipto. Además de ser el canal de convocatoria, se informó casi

en directo para el resto del mundo por personas que publicaron fotos desde servicios de telefonía móvil a través de Twitter.

Varios países han recurrido al espionaje de correos electrónicos enviados desde los teléfonos inteligentes BlackBerry y la India amenazó con cortar el servicio de dichos dispositivos (The Economist, 2010). Otro caso para tomar en cuenta es China, con el uso de cortafuegos en torno a Google, y el gobierno australiano planea recurrir a ello para bloquear el material que muestra el abuso sexual de los niños y otros contenidos; sin embargo se da el bloqueo también por razones políticas y sociales en una docena de países, según la Iniciativa OpenNet (The Economist, 2010).

Los mencionados aspectos de privacidad, derechos de autor, libertad de expresión y censura impactan no solo en el aspecto legal, sino también en la ética del periodismo. En este aspecto, Javier Darío Restrepo, considerado el gurú de la ética periodística en Latinoamérica, advierte que en Internet se dan todos los dilemas éticos existentes al comunicar (FNPI, 2013). No se trata, por tanto, de construir una ética digital sino de trasladar los principios existentes a las nuevas circunstancias.

Restrepo señala como debilidades del periodismo en internet el manejo de fuentes y el tiempo, cuando éste se privilegia sobre la corrección. Ante la desdibujada barrera entre información y publicidad que se da en este nuevo escenario, opina que un medio de comunicación no tiene por qué ser la ‘casa franca’ para los anunciantes ni el periodista debe considerar como socio al publicista.

Aznar (2004) reconoce que existe desencanto al conocer la dinámica de los medios de comunicación, en muchos casos poco apegada a principios éticos, por lo que se asume que los códigos éticos son poco trascendentes y no vale la pena invertir tiempo en capacitarse en este aspecto, en lugar de hacerlo en otros, como las tecnologías, cuyo dominio es muy apreciado en los currículos.

Esta visión puede ser contrarrestada si se deja de ver a la ética como una disciplina alejada de la práctica diaria y se lucha por lo que Javier Darío Restrepo considera una utopía en el periodismo: “una búsqueda más cercana a la realidad en la que la ética es entendida como un

impuso a la excelencia, como la decisión individual de hacerse feliz intentando alcanzar esa máxima meta” (Restrepo, 2004, p. 22).

I.I.III Nuevos modelos económicos

La digitalización ha llevado a que medios de comunicación y personas produzcan más noticias, en diversos formatos y para audiencias específicas, lo que ha impactado en el manejo organizacional y gerencial de las empresas periodísticas. Estamos ahora en la dinámica de un ‘país’ en donde las cosas cuestan cero (Anderson, 2009), en donde la economía de escasez de contenidos del siglo pasado basada en la popularidad, que tenía a un público sometido a los intereses de otros y a su ubicación física, ha dado paso a la abundancia basada en los nichos. Esto genera un nuevo modelo de economía llamado *long tail* que busca maximizar el tráfico y después generar monetización (Le Champion, 2011).

Si bien internet es el medio preferido por las nuevas generaciones, la mayoría de los sitios online no son rentables y pocos son los que cobran al usuario por acceder al contenido. Esto se observa en un estudio sobre la evolución de los periódicos digitales latinoamericanos para el periodo 2000-2007, en el que Hernández (2010) indica que solo 30% de los medios tenían un sistema de pago.

En la búsqueda de la supervivencia en la era digital, han surgido alternativas de financiamiento diversas, que dependen de la capacidad de crear valor. En seguida presento un cuadro en el que se exponen algunas de estas nuevas formas de financiamiento y medios que las utilizan:

Tabla 1. Estrategias de financiamiento en medios digitales

| Nombre de la estrategia | Definición de la estrategia de financiamiento | Ejemplos de medios que usen esta estrategia |
|-------------------------|--|---|
| Banners | Formato publicitario en Internet que permite direccionar a páginas web y generar estadísticas. | Se trata de una estrategia utilizada por la mayoría de los sitios web, entre ellos www.zacatecasonline.com.mx , caso sobre el cuál abundaré más adelante en esta tesis. |
| Premium | Combina el consumo de noticias de | The Wall Street Journal |

| | | |
|--|---|---|
| | abierto con cobro por informaciones de valor añadido, contenidos o servicios seleccionados, como especiales, análisis, hemerotecas. | Le Monde El Colombiano El País La Vanguardia El Universal |
| Quioscos virtuales | Consiste en exportar el periódico tradicional al entorno digital y maximizar el rendimiento de la firma diversificando los métodos de comercialización y creando un marketplace donde todos los periódicos puedan competir en igualdad. | Kiosko y Más Orbyt Kiosco Net Zinio Magzter |
| Becas y financiamiento de agencias internacionales | Organizaciones están dispuestas a apoyar proyectos periodísticos innovadores en su arranque. También se beca a periodistas mediante aportaciones de los lectores. | animalpolitico.com |
| Crowdfunding o donaciones | Piden donaciones de sus lectores para hacer periodismo independientes, especializado o con cierto enfoque. | Acceso Global animalpolitico.com propublica.org periodismoHumano.com |
| Granjas de contenido | Producir contenido por volumen, generalmente en detrimento de la calidad. | Associated Content |
| Adsense/AdWords | Servicio de Google que llega a usuarios mediante correlación con sus búsquedas, al utilizar AdWords. | ntrzacatecas.com imagenzac.com.mx |
| Paywall | Pago total por el contenido del portal. | reforma.com Fædrelandsvennen The Times The Sun Mediapart |
| Metered model | Pago a partir de determinado consumo de noticias: 10 en NYTimes.com, 25 en elmundo.es. | The Daily Telegraph Financial Times Helsingin Sanomat Die Welt Folha do S Paolo |
| Micropagos | Se cobra por artículo individual, sistema generalmente combinado con otros como el Paywall. | Fædrelandsvennen The Times The Sun |

Fuente: Elaboración propia con datos a diciembre de 2014.

Hay otras alternativas a las que han recurrido algunos medios de comunicación, alejadas de la práctica periodística. Edmonds (2015), en su artículo “Finding a sweet business model in downsizing newspaper real estate”, habla de lo que llama la otra cara de la transformación digital, en donde las compañías se encuentran con mucho que hacer pero es poco el capital interno, por lo que incluso grandes empresas de prensa en Estados Unidos –como Miami Herald, Sarasota Herald Tribune, Tampa Tribune y St. Louis Post-Dispatch– se han visto obligadas a entrar al mercado de los bienes raíces, con la venta o incluso arrendamiento.

I.I.IV Redacciones y recursos humanos

Los cambios en la dinámica del periodismo y los modelos de negocios han impactado en múltiples formas: reducción del personal, mayor dependencia a la tecnología, racionalización de las operaciones de impresión, más personal trabajando desde casa u oficinas remotas, uso de un capital escaso y maximizar el flujo de efectivo (Kirshenbaum, 2015).

Gandour (2016) señala un debilitamiento de lo que llama las plataformas de producción y publicación estables, que puede causar el empobrecimiento de información general y una degradación del ecosistema de la información, que a la vez genera una nueva división del trabajo, producción de más información en menos tiempo, mermas en las condiciones laborales y resultado dudoso en cuanto a rigor y profundidad se refiere.

Con la convergencia digital surgieron las redacciones integradas en los medios tradicionales, en las que se buscaba la cercanía física del personal experimentado dedicado a los periódicos y la gente joven que se incorporaba a la plataforma digital. A la par ha tomado fuerza la flexibilización o subcontratación de servicios con fines comerciales, que implican grandes reducciones de costos gracias a la globalización y al trabajo incluso desde otros países (Meneses, 2010).

Pero la evolución ha ido más allá en los medios nativos digitales, en los que incluso han desaparecido las salas de redacción tradicionales para dar paso al trabajo virtual o a distancia.

Es escasa la literatura sobre este tema, sin embargo es abordada por Ishiro (2014), colaboradora del Poynter Institute. Señala que este tipo de trabajo es cada vez más común sobre todo en medios con operaciones pequeñas y poco personal, que trabaja en diferentes lugares.

Al realizar un breve análisis de lo que este nuevo modelo implica, indica que en una sala de prensa virtual desaparecen las ventajas que ofrece un espacio físico, como el contacto cara a cara y la lectura del lenguaje corporal, lo que genera nuevos niveles de dificultad para tareas como asignación de trabajos, negociaciones, organización de efectos visuales, edición, verificación y retroalimentación. Comparte su experiencia de trabajo virtual para el Poynter Institute: se comunica con sus colegas mediante formas eficientes para los escritores, como correo electrónico o llamadas telefónicas, y en lugar de asistir a reuniones presenciales con regularidad, tienen Hangouts de Google o teleconferencias. Destaca como ventajas la reducción de horas de traslados e incluso la comodidad de poderse preparar un café en su cocina y en 5 minutos estar de vuelta concentrada en su trabajo, lo que permite un equilibrio trabajo-vida; no obstante, reconoce que se requieren ciertas habilidades y personalidades para adaptarse a trabajar de esta manera.

El panorama descrito se hace evidente en la historia de Zacatecasonline, sus dificultades actuales y retos futuros, y debe modelar este proyecto de intervención y por ende la evolución de la empresa aprovechando las capacidades de hipertextualidad, multimedialidad e interacción, con un sitio orientado a las necesidades de sus usuarios que cada vez permanecen más tiempo en el competitivo y superabundante mundo virtual, y que signifique un aporte al sistema de medios estatal, con información generada de manera profesional, con rigor periodístico y ética.

En medio del surgimiento de nuevos modelos económicos, Zacatecasonline ha padecido la fragmentación de presupuestos para medios digitales, por lo que debe buscar nuevas alternativas de ingreso ante una competencia no solo local, sino sin fronteras geográficas, en donde abunda la gratuidad y son necesarias nuevas capacidades técnicas y humanas.

Parte II: Diagnóstico e intervención

II.I Acceso a internet

Internet ha propiciado para el periodismo un ambiente infocomunicacional caracterizado por la súper abundancia de contenidos generados tanto por la creciente competencia mediática – sirva como ejemplo el nacimiento de alrededor de 40 portales noticiosos a nivel local en la última década y media en Zacatecas, estado en donde se realiza la presente intervención– como por la producción amateur que realizan los usuarios de internet, que le han quitado a los medios de comunicación la exclusividad en la tarea de informar.

El periodismo tradicional ha sido trastocado y requiere adaptarse tanto a las necesidades de ese nuevo consumidor como a retos en cuanto a la sostenibilidad. Lo advierte Ramonet (2002), la información es superabundante, extremadamente rápida y sin valor en sí misma respecto a verdad o eficacia cívica, es una mercancía sometida a las leyes del mercado.

En México se avanza hacia una cultura de la digitalización gracias al creciente acceso a las tecnologías e internet. Para muestra sirvan las cifras de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), que de manera anual realiza el Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México, según las cuales el número de internautas aumentó de 20.2 a 70 millones de 2006 a 2016, alcanzando al 63% de la población nacional. A nivel mundial, para 2016 más de la mitad de la población mundial utilizaba Internet, con más de 3 mil 750 millones de personas online, 718 millones en América, según el informe de la agencia We Are Social (2017, p. 13).

Según el estudio más reciente de la AMIPCI (2017, p. 4-12), el tiempo promedio de conexión es de 8 horas y 1 minuto al día, y el dispositivo de acceso más utilizado es el teléfono inteligente (90%), que superó a las laptop (73%) y a las computadoras de escritorio (42%).

En cuanto al lugar de acceso a internet, los más populares son el hogar (82%) y “cualquier lugar” (74%) gracias a los dispositivos móviles. Esto impacta en los hábitos de los internautas para escuchar música, ver películas y acceder a educación, destaca además el uso de las redes sociales (83%), que superó ya al envío de correos electrónicos como la actividad más popular (78%).

En cuanto a Zacatecas, donde se realiza la intervención descrita en este informe, las cifras indican que hay un millón 490 mil 668 personas (Inegi, 2010), de las cuales 48.8% son hombres y 51.2% mujeres. Del total de la población, 59% vive en localidades urbanas y 41% en zonas rurales; los municipios más poblados, y de mayor interés para Zacatecasonline, son la capital, Guadalupe, Fresnillo y Jerez (Conapo, 2010).

Según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2015 (Inegi, 2015, p. 6-11), tienen acceso a internet 652 mil 483 zacatecanos, lo que representa 46.8% de la población mayor de 6 años en la entidad; al igual que en el contexto nacional, el uso de dispositivos móviles ha generado aumento en el número de cibernautas, pues 287 mil 484 personas acceden a la red de redes a través de teléfonos inteligentes.

Aunque según la fuente descrita en el párrafo anterior Zacatecas se ubica por debajo de la media nacional en acceso a internet (57.4 frente a 46.8%) y a telefonía celular (71.5 frente a 61.5%), la disponibilidad de tecnologías ha tenido un crecimiento notable. Esto se puede observar con un comparativo del resultado de la misma encuesta pero correspondiente a 2010 (Inegi, 2010, b, p. 24-31), según el cual solo 22.4% de la población tenía acceso a internet, esto refleja un aumento de 108% en apenas 5 años, lo que se traduce en más usuarios potenciales para los proyectos periodísticos digitales en la entidad.

II.II Entorno de emprendimiento

En esta dinámica de consumo e interacción con las tecnologías es importante desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes para adecuarse a la demanda y aprovechar nichos de oportunidad, a partir del contexto inmediato y la realidad particular del medio de comunicación.

En el sistema de medios local encontramos cinco periódicos de circulación estatal: El Sol de Zacatecas, Imagen de Zacatecas, El Diario NTR, La Jornada Zacatecas y Página 24; así como 25 estaciones de radio y 29 de televisión, tanto concesionadas como permisionadas (IFT, 2015).

La mayor competencia se da en el ámbito del periodismo digital, producto de la superabundancia que trajeron las tecnologías de la información. La oferta ha crecido exponencialmente en dos décadas al pasar de las versiones en línea de los dos periódicos de mayor circulación en Zacatecas (Imagen y El Sol de Zacatecas) al surgimiento de más de 40 sitios de noticias, como se expone a continuación:

Tabla 2. Surgimiento de portales informativos en Zacatecas

| Año de surgimiento | Portales |
|--------------------|--|
| 1998 | imagenzac.com.mx |
| 1999 | elsoldezacatecas.com.mx |
| 2001 | zacatecashoy.com |
| 2005 | cuevalobo.com |
| 2007 | lajornadazacatecas.com (ahora ljz.mx), elecodetlaltenango.com, grupoplatazacatecas.com, testimonio13.com.mx |
| 2008 | testigonoturno.com, zacmex.com |
| 2009 | ntrzacatecas.com, zacatecasonline.com.mx, contraluzonline.com, vectorinformativo.com |
| 2010 | lasnoticiasya.com, informacionjoven.com, bitacoradigital.com.mx, cvnzacatecas.com.mx, directrizinformativa.com |
| 2011 | zacateks.com, periodicomirador.com, expresszacatecas.com, articulosexto.com, pulsodelsur.com |
| 2012 | zacatecaswebnews.com.mx, porticoonline.mx, zacatecasensintesis.com, conexion58.com, lavozdejerez.mx, periodicoexpresionzac.wordpress.com, zacatecasaldia.com, eltrochilero.com |
| 2013 | pagina24zacatecas.com.mx, monitordigitalzacatecas.com, xerezac.com, monitordigitalzacatecas.com |
| 2014 | zacatecastrespuntocero.com, abznoticias.com, direccioneszac.com, vetazacatecas.mx, b15noticias.com.mx, zacatecassinfronteras.com.mx, enfoquezac.com, silviamontes.com.mx |
| 2015 | dialogojerez.com, periometro.com, meganoticias.mx/tu-ciudad/zacatecas |

FUENTE: Elaboración propia con información de archive.org y registros de indexación en Google.

Los primeros sitios web surgidos en la entidad correspondían a periódicos impresos, que se limitaban a publicar en línea el contenido de sus diarios, sin embargo al paso del tiempo la

oferta ha evolucionado con contenido multimedia, coberturas en tiempo real, interacción e integración con redes sociales, además del surgimiento de proyectos nativos digitales.

Los competidores más fuertes en el sistema de medios son aquellas compañías que cuentan con trayectoria en la prensa escrita (Imagen y El Sol de Zacatecas), así como las empresas multimedios, como NTR, que cuenta con un diario, un canal de televisión, una estación de radio y sitio web.

Al analizar la oferta periodística en Zacatecas al inicio de la intervención se detectó que solo dos portales estaban enfocados a la población joven: informacionjoven.com y zacateks.com. El primero, perteneciente a un actor político del municipio zacatecano de Fresnillo, dejó de publicar unos meses después, en octubre de 2015. El segundo pertenece a la agencia de publicidad y de desarrollo de sitios web Tizac; sin embargo privilegia el contenido de entretenimiento, pues de una muestra de 50 publicaciones realizadas en 2015, solo 20% corresponde a nota dura, además opera solo con practicantes.

Estos sitios fueron considerados como competencia directa por ofrecer contenido con temáticas para una audiencia joven, que es la que mayor tráfico representa en [Zacatecasonline](http://Zacatecasonline.com): de 25-34 años, 33.5%, de 18-24 años, 27.5%, y 35-44 años, 15.5%, según datos de Google Analytics para el periodo del 14 de febrero al 14 de marzo de 2014, tomado como referencia para el Estudio de Mercado que sirvió de base para la intervención.

A continuación se presenta un comparativo de la oferta y posicionamiento de los tres portales electrónicos mejor rankeados según Alexa –una subsidiaria de la compañía Amazon.com que provee información acerca de la cantidad de visitas que reciben los sitios web– y [Zacateks](http://Zacateks.com), el único portal activo dirigido específicamente a los jóvenes, el principal grupo de usuarios de [Zacatecasonline](http://Zacatecasonline.com), de los dos identificados originalmente.

Tabla 3. Comparativo de la oferta local

| Medio y canales de distribución | Alcance | Productos / servicios web |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|
| imagenzac.com . | Tiraje de 9 mil ejemplares que | Capital, Estado (varios municipios), |

| | | |
|--|---|---|
| <p>mx Diario, sitio web y redes sociales</p> | <p>llegan a todo el estado (IFE, 2013). Ranking nacional de Alexa: 1,492 Rebote: 32% Pageviews por visitante: 3.7 Tiempo: 6:29 Facebook: 64,480 Twitter: 8,024</p> | <p>Fresnillo, Gente & Estilo, Seguridad, País, El Mundo, Deportes, Opinión (25 colaboradores), cartones. Fotogalerías, videos, especiales, encuestas. Servicios: clima, cartelera, números de emergencia, hospitales, traductor y ligas de interés. Saludos Paisanos. Hemeroteca.</p> |
| <p>elsoldezacatecas.com.mx Diario, sitio web y redes sociales</p> | <p>Tiraje de 20 mil ejemplares que llegan a todo el estado (<i>Ibidem</i>). En el ranking nacional de Alexa aparece en el sitio 133 porque toma como referencia a oem.com.mx. Facebook: 18,305 Twitter: 6,134</p> | <p>Zacatecas, Municipios, Policía, México, Migración, Mujeres, Agropecuario, Internacional, Finanzas, Finanzas locales, Opinión, Salud, ESTO, Deporte local, Espectáculos, Cinematografía, Comunidad y cultura, Turismo, Ciencia y Tecnología, Entrevistas con Mario Vázquez Raña, Galerías, OEM en línea. Periódicos OEM. Encuesta, Divisas.</p> |
| <p>ntrzacatecas.com Diario, sitio web, redes sociales y canal de televisión</p> | <p>Tiraje de 6 mil ejemplares que llegan a todo el estado. Ranking nacional de Alexa: 2,505 Rebote: 60% Pageviews por visitante: 1.8 Tiempo: 2:10 Facebook: 11,350 Twitter: 7,907</p> | <p>Deportes, Mundo, Municipios, Negocios, Paisanos, Zacatecas, Cultura, Espectáculos, Música, Salud, Tecnología. Opinión: 7 editoriales más columnas externas. Multimedia: Monos animados, Marionetas, notas en video, tráilers de películas. El Diario NTR y hemeroteca.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | Denuncia Ciudadana. Reforma. Programas de Canal 44. Clasificados (para el diario) |
| zacatecasonline.com.mx Sitio web y redes sociales | Ranking nacional de Alexa: 3,071 Rebote: 70% Pageviews por visitante: 1.8 Tiempo: 2:21 Facebook: 8,055 Twitter: 470 | Local, Municipios, Universidad, Nacional, Internacional, Policía, Cultura. De farra, En tu escuela, A celebrar, Espectáculos, Eventos anteriores. Deportes. Opinión: 1 Qué hacer, Hoteles de Zacatecas, Cineteca. |
| zacateks.com Sitio web y redes sociales | Alexa: aparece como sito de Alemania, por lo que no se puede hacer un comparativo. Facebook: 113,700 Twitter: 4,163 | Estatal, Nacional e internacional, Cultura, Educación, Deportes, Tecnología. Entretenimiento: Agéndalo, cine, Música, Videos, Coberturas especiales (festivales), Reseñas (videojuegos, productos, películas, libros) Revistas: Ecología, El viejo truco, Salud, ¿Lo sabías? Colaboraciones Saca el Plan (impreso y en redes). |

FUENTE: Elaboración propia con cifras al 28 de febrero de 2014.

Durante el desarrollo de la intervención y de este informe han surgido más portales de noticias, algunos con innovaciones. Un ejemplo es perimetro.com, que ha marcado pauta en la transmisión de noticias en tiempo real a través de la herramienta Periscope y noticieros en vivo a través de Facebook. Nació también zacatecastrespuntocero.com, que ofrece contenido

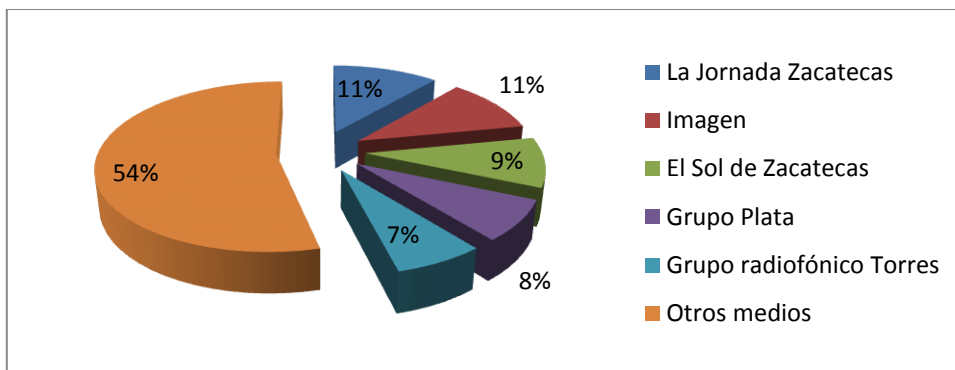
sobre política, movimientos sociales y sexualidad, como parte de la red Revolución Trespuntocero de la compañía Argos, cuyo objetivo, descrito en el apartado Quiénes Somos de los sitios que forman parte de dicho proyecto informativo en México, es socializar la información, generar participación ciudadana y dinamizar a la población a través de la tecnología. Otro sitio que destaca a nivel estatal es La Jornada Zacatecas, al producir reportajes especiales, infografías, videos y programas de televisión por internet.

Todas las empresas mencionadas cuentan con salas de redacción, integradas o convergentes en el caso de los diarios, en las que se aprecian nuevos perfiles: el editor web, que recibe y adecúa la información para la plataforma digital, y el *community manager*, que gestiona la comunidad virtual a través de Facebook y Twitter.

En cuanto al modelo de negocios, una constante en todos los sitios web de Zacatecas es que el contenido es gratuito para el usuario y solo Imagen restringe contenido (su hemeroteca) para usuarios registrados. La fuente de ingresos depende de la venta de espacios publicitarios y convenios con instituciones de gobierno, que representan la mayoría de sus ingresos e involucran algo más que un espacio publicitario o la difusión informativa, pues están implícitos compromisos en cuanto a la línea editorial y están determinados también por aspectos políticos o intereses personales (Hernández, 2013).

El gobierno estatal gastó 90 millones 576 mil 43 pesos en 2013 en convenios con 56 medios de comunicación zacatecanos: 12 páginas web, 23 periódicos, seis radiodifusoras, 10 revistas y cinco canales de televisión. Casi la mitad de lo destinado a este rubro fue captado por 6 empresas, según la información de Hernández (2013):

Gráfica 1. Distribución del recurso estatal a medios de comunicación



FUENTE: Elaboración propia con información de Hernández, 2013.

Una semejanza entre NTR Medios de Comunicación e Imagen de Zacatecas –los de mayor expansión en internet–, es que ofrecen suplementos especializados en sus diarios como alternativa comercial y los replican en la red. En el caso de este último, implementó un servicio de paquetería aprovechando su red de distribución del periódico impreso.

Tizac –que opera el sitio Zacateks– centra sus ingresos en la venta de publicaciones en redes sociales, principalmente en Facebook, en donde tiene 113 mil 700 seguidores y un nivel de interacción de 6.9%. Para tener una referencia, en Zacatecasonline es de 0.8% y en Imagen de 11%¹.

II.III Situación interna

Así como es importante entender el nuevo ecosistema infocomunicacional en el que se desarrolla Zacatecasonline, cómo éste repercute en la labor periodística y el competido mercado en el que se encuentra, lo es también tener un conocimiento profundo de la situación de la empresa.

Previo a determinar un plan de acción se realizó un análisis que, con la intención de dar claridad a este documento, se presenta estructurado en cinco apartados: la marca; sitio web; redes sociales; situación administrativa, financiera y fiscal; y recursos humanos, aspectos que se deben conjugar de forma adecuada para dar viabilidad a este proyecto periodístico y llegar a ser una empresa sólida.

Hago uso de la observación, consulta de registros contables de la empresa, análisis de las estadísticas de tráfico en el sitio como una radiografía de su actividad a lo largo de su existencia, cuestionarios al personal para conocer las dinámicas de trabajo y aspiraciones, encuestas a usuarios que sirven para orientar la intervención, así como una netnografía y un relevamiento de uso-experiencia, que se detallarán adelante.

Cabe aclarar que la mayoría de los estudios descritos en este apartado fueron realizados entre los años 2014 y 2015, al cursar la Maestría, y sirvieron como base para proponer acciones de

¹ Cifras al 28 de febrero de 2014.

mejora. Por su valor en cuanto a la información que proporcionaron, se retoman para este documento.

La marca

En el contexto descrito en la Parte 1 de este documento, el sitio zacatecasonline.com.mx surgió en 2009 por iniciativa de cinco jóvenes periodistas que desertaron del diario Imagen de Zacatecas para emprender un proyecto digital, como forma de autoempleo. Se lanzó al mercado sin determinar objetivos, público meta, estrategia de contenidos, plan de negocios, etcétera. Pese a ello, representó un aporte al sistema de medios por la inmediatez, pues estableció como estándar la publicación de información inmediatamente al término de los eventos a los que se daba cobertura.

El logotipo de la empresa fue creado en 2009 por el ingeniero en sistemas y socio que desarrolló el sitio web, sin un análisis de lo que se quería transmitir o del público al que se pretendía llegar.

Imagen 1. Logotipo de Zacatecasonline



El resultado fue un diseño con muchos elementos, algunos de los cuales se pierden en tamaños pequeños, como el mapa de Zacatecas con sus 58 municipios; además, la leyenda “Zacatecas @ Línea” no corresponde al nombre comercial de la empresa.

Esa no era la única variación del nombre. Al iniciar la etapa de análisis de la situación interna se detectó que la empresa estaba registrada fiscalmente como Zacatecas en Línea S.C., el dominio es zacatecasonline.com.mx, en Facebook aparecía como Zacatecas On Line, en Twitter tenía las cuentas [Zacatecasonline](#) y [Zacsonline](#), en YouTube poseía los canales

Zacatecasonline, Zacatecas Online y Ventas Zacatecasonline². La falta de homogeneidad llegaba también al uso de correos electrónicos, que además no eran institucionales.

Para 2010 la empresa definió misión y visión como su filosofía organizacional, mismas que tuvieron algunas modificaciones con el paso de los años hasta llegar a las que presento enseguida. Sin embargo, no contempló valores y público objetivo.

Misión: Dar información interesante, oportuna y útil a la sociedad, que permita a los usuarios formarse un criterio de la realidad y tomar decisiones, que además fomente el esparcimiento y promueva negocios a través de publicidad.

Visión: Ser la página más visitada en Zacatecas.

En cuanto a promoción de la marca, en sus dos primeros años de operación la empresa estableció convenios de colaboración con antros y bares para proyectar su logotipo a cambio de publirreportajes, práctica que abandonó en 2011, por cambios en el personal.

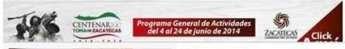
Pese a no invertir en publicidad, el sitio logra visibilidad gracias a que es citado como fuente en portales nacionales como El Universal, Aristegui Noticias, Animal Político, Sin Embargo, Informador, Zócalo, entre otros (Ver Anexo 1).

Sitio web

La página fue diseñada en 2009 por uno de los socios en el gestor de contenido Joomla, versión 1.5, y desde entonces no había sido actualizada. Constantemente registraba fallas técnicas y no permitía la inserción de códigos embebidos, salvo de YouTube, lo que limitaba el uso de elementos multimedia.

Imagen 2. Página de inicio del sitio web

² Datos correspondientes a febrero de 2014.



Invitan a segunda representación de Batalla y desfile militar de despedida

Este miércoles a las 6 de la tarde se realizará la segunda escenificación de la Toma de Zacatecas...

Debutarán Mineros en copa Toma de Zacatecas contra León

El equipo Mineros tendrá su debut en el estadio Francisco Villa en la copa Copa Centenario de la Toma de Zacatecas, que se llevará a cabo los días 2 y 4 de julio, en el que participarán las escuadras de Querétaro, León y Pachuca.

El torneo fue dado a conocer por el gobernador Miguel Alonso Reyes...

[Leer más...](#)

Video de la escenificación de la Toma de Zacatecas

Si no pudiste acudir a la escenificación de la Toma de Zacatecas, o bien, fuiste pero no alcanzaste...

Batalla Zacatecas para ver representación de Tomar a los perseguidos

Los inconvenientes para presenciar la escenificación de la Toma de Zacatecas no fueron pocos para...

Más de 10 mil tacaños toman centro histórico en marcha del Centenario

La conmemoración del Centenario de la Toma de Zacatecas fue recordada por organizaciones soci...

Eufórica celebración de triunfo México-Croacia

En medio de su pasión futbolera, zacatecanos festejaron el triunfo de la Selección Mexicana frente...



Peña Nieto visita por Centenario de la Toma de Zacatecas



GOLDCORP
MEXICO

Juntos creando valor sustentable

- Noticias recientes**
- Debutarán Mineros en copa Toma de Zacatecas contra León...
 - Video de la escenificación de la Toma de Zacatecas...
 - Agora se vive de gas con Mariposa Vargas de Tacatán...
 - Batalla Zacatecas para ver representación de Tomar a los perseguidos...
 - Eufórica celebración de triunfo México-Croacia...
 - Más de 10 mil tacaños toman centro histórico en marcha del Centenario...
 - Ferriano de la Utra Toma Zacatecas con su respuesta...



DESFILE CÍVICO MILITAR Y CABALGATA
Sábado 21 de junio de 2014 09:00 am
FRESNILLO

LA LEY PARA PREVENIR, ATENDER Y ERRADICAR EL ACOSO

Ignora generación "Toma de Zacatecas" del Cobaez de la capital

Los 388 alumnos que se graduaron del Colegio de Bachilleres del Estado de Zacatecas (Cobaez) capitalino denominaron a su generación "La Toma de Zacatecas", al coincidi...

Ferriano de la Utra "Toma Zacatecas" con su majestuosa voz

Como colofón de las actividades artísticas y culturales que conmemoraron la Toma de Zacatecas, se presentó el tenor mexicano con el repertorio Estampas Revolucion...

Cierra Fresnillo conmemoración del Centenario de Toma de Zacatecas

FRESNILLO. - Con un concierto de la Banda Sinfónica de Fresnillo y el Coro Cantoría de El Mineral, en la Rinconada de la Purificación se cerraron las actividades cultural...

¡Únete a nosotros en este nuevo ciclo escolar 2014-2015!

YO SOY PARTE DE LAS PREPARATORIAS EMSaD ¿Y TU?

Somos una institución que te ofrece Bachillerato General y Becas para tus estudios

Ven y estudia con nosotros en nuestros 43 Centros de Servicio EMSaD

Oportunidades SEDSAOL SEP

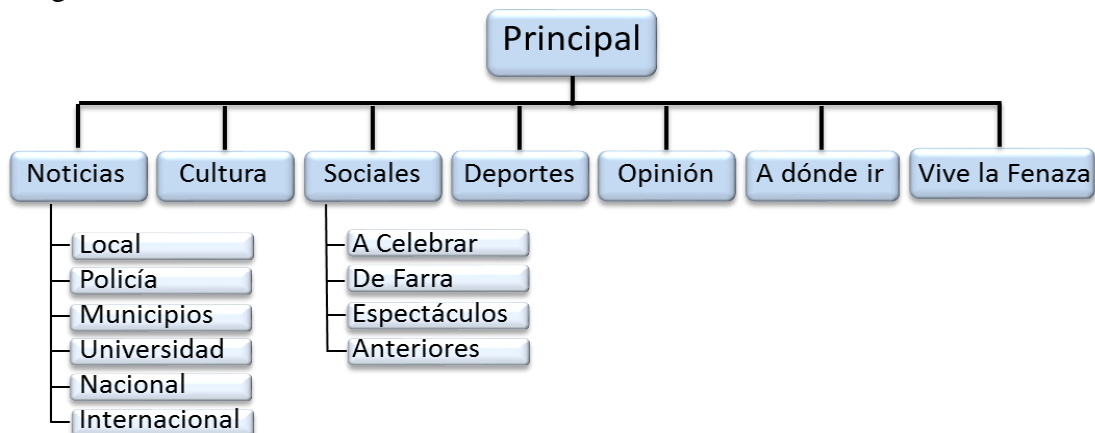
SNE
SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO

Imagen 3. Vista de un artículo



De 2009 a 2013 se hicieron ajustes a la estructura del sitio, que al momento de la intervención es la siguiente:

Imagen 4. Estructura del sitio web



Para conocer la dinámica de producción de contenido se aplicaron cuestionarios a 6 personas (socios, editores y reporteros) y se analizaron las publicaciones realizadas durante el primer semestre de 2014. Los principales aspectos detectados fueron:

- En la producción informativa participan ambos socios (ocasionalmente), una reportera y un fotógrafo.
- No se genera información exclusiva, pues la agenda se basa en invitaciones a eventos.
- Del total de entradas publicadas por día, un promedio de 80 por ciento corresponde a comunicados de prensa.
- Las notas contienen sólo texto y fotografías, salvo algunas excepciones que se incluyen videos de YouTube.
- Se producen videos solo de eventos como conciertos o festivales, sin que exista periodicidad.
- Las secciones Nacional, Internacional, A Celebrar, De Farra, Espectáculos, Deportes y A dónde ir son poco actualizadas; no hay un patrón de periodicidad, sin embargo pueden pasar semanas sin publicarse notas. Vive la Fenaza solo se actualiza durante septiembre.
- La sección más visitada es Local, a la cual se sube mayor cantidad de información, y le sigue Policía. Las publicaciones más populares son sobre casos virales³, que son aquellos que se comparten de manera masiva en redes sociales; en lo local, lo más visitado son notas de seguridad.

En cuanto al tráfico, para 2014 se tuvo un crecimiento pero algunos indicadores iban a la baja, como las páginas vistas por visita, el tiempo de permanencia, el rebote (usuarios que abandonan el sitio sin interactuar con él) y las visitas nuevas:

Tabla 4. Comparativa de estadísticas históricas y recientes del sitio

| Indicador | Información histórica (5 años, promedio mensual) | Información actual (14 de febrero al 14 de marzo de 2014 ⁴) |
|-----------|---|--|
|-----------|---|--|

³ Ejemplos: Fotos de Heriberto Lazcano muerto son difundidas, López Dóriga “la riega” en Twitter con la muerte de Jenni Rivera, De Televisa a Los Pinos: memes a Angélica Rivera.

⁴ Periodo correspondiente a la realización del Estudio de Mercado.

| | | |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Visitas mensuales | 116 mil 967 | 151 mil 278 |
| Visitantes únicos | 60 mil 323 | 87 mil 348 |
| Páginas vistas | 251 mil 647 | 293 mil 394 |
| Páginas/visitas | 2.15 | 1.94 |
| Duración media de visita | 00:02:07 | 00:01:59 |
| Porcentaje de rebote | 64.35% | 68.48% |
| Visitas nuevas | 51.57% | 47.38% |

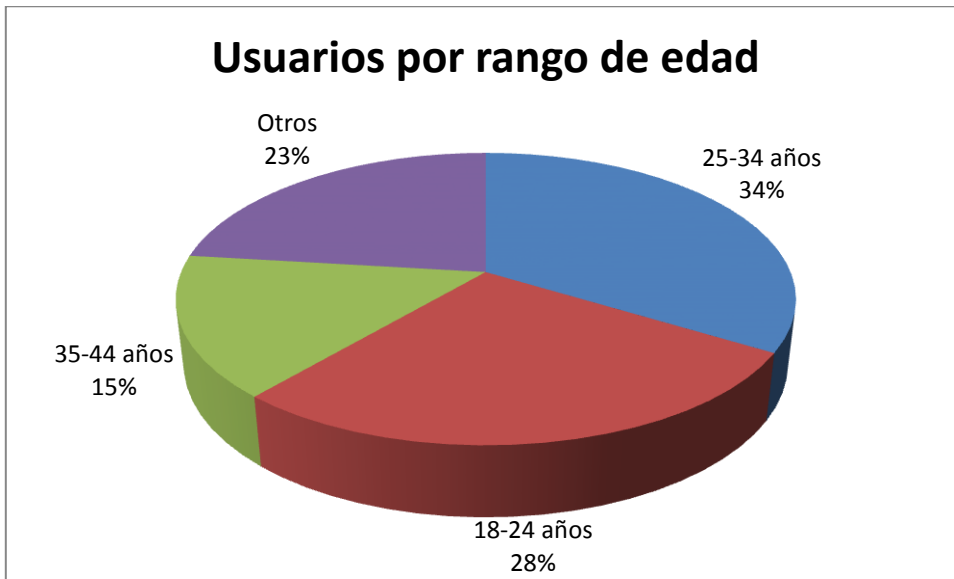
FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Durante todo 2014 el sitio tuvo 885 mil 834 usuarios únicos, que realizaron 1 millón 649 mil 212 visitas, lo que dio un promedio de 137 mil 434 mensuales y 4 mil 581 por día, de acuerdo con cifras de Google Analytics.

86.97% de los visitantes al sitio fueron nacionales: 42.86% no son identificados por ciudad, 12.56% corresponden a Zacatecas, 11.06% a la Ciudad de México, 2.86% a Aguascalientes y 2.07% a Guadalajara, según la misma fuente. El segundo país en aportar tráfico fue Estados Unidos, con 7.22%; otros representaron menos de 1.5%.

Eran principalmente usuarios que visitan por primera vez el sitio (51.47%). Del total, 54.15% eran hombres y 45.85 mujeres. En cuanto al dispositivo utilizado, 53.71% accedió al sitio desde un ordenador, 38.98% desde móviles y 7.31% desde tabletas. Los jóvenes son quienes representaron más tráfico:

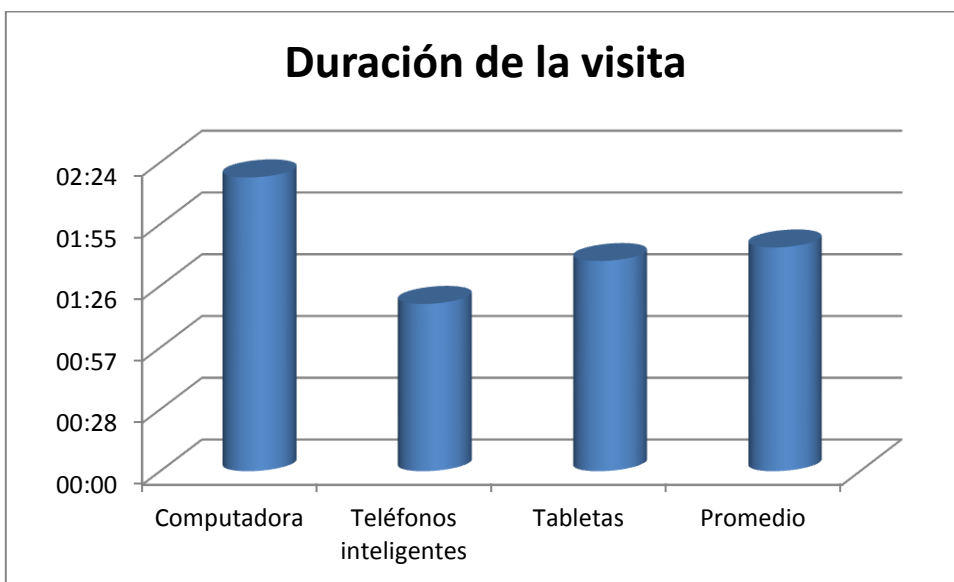
Gráfica 4. Usuarios por rango de edad



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

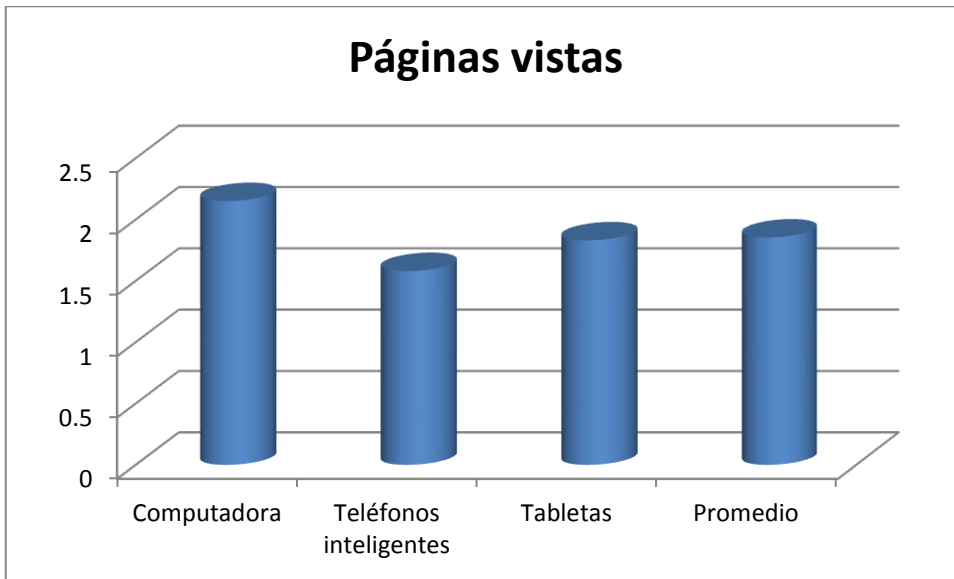
El tiempo promedio de permanencia en el sitio fue de 1:44 minutos, durante los cuales el usuario visitó 1.85 páginas, en tanto que el porcentaje de rebote (usuarios que abandonan el sitio desde la página de entrada sin interactuar con ella) fue de 69.35%; estos datos varían según el dispositivo utilizado y fueron menos favorables en teléfonos inteligentes, lo que refleja una debilidad del técnica, pues no se tiene un diseño web responsivo:

Gráfica 5. Duración de la visita según el dispositivo (minutos)



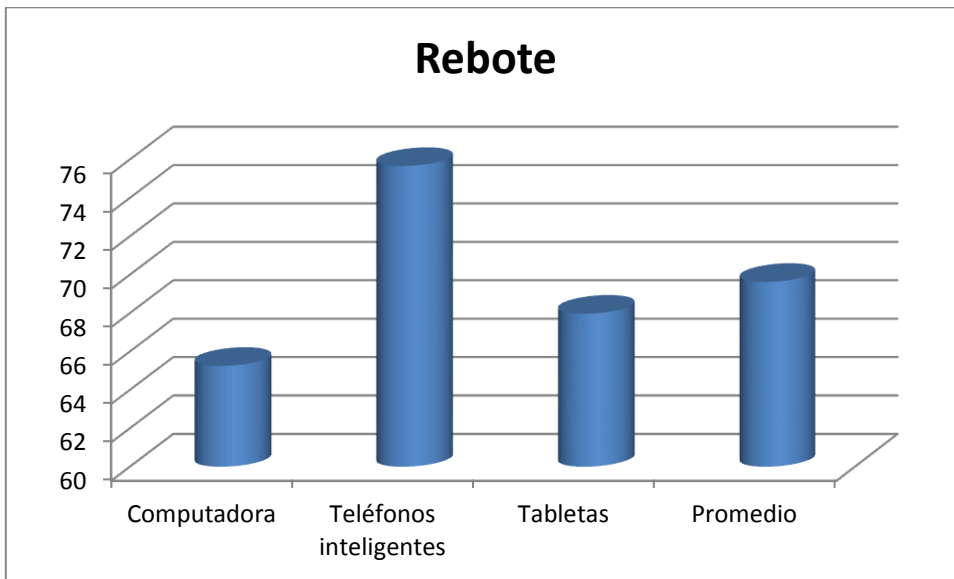
Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Gráfica 6. Páginas vistas según el dispositivo



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Gráfica 7. Porcentaje de rebote según el dispositivo



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Los usuarios locales son los que navegan más en el sitio y los jóvenes son el sector que mayor tráfico representa, por lo que éste se convierte en el segmento de mayor interés en esta intervención y se perfila como el público objetivo, por lo que es tomado como tal en estudios de audiencia posteriores.

Diagnóstico de audiencias

A la par del análisis de estadísticas se realizó una encuesta a usuarios reales para conocer su opinión del sitio e intereses que pudieran orientar la intervención. Ésta se colocó en el portal web del 24 al 30 de marzo de 2014, a través del servicio en línea Encuestafacil. El tamaño de la muestra fue de 38 personas y el intervalo de confianza es de 95%, según el propio sistema utilizado.

Los principales resultados obtenidos fueron:

- Las secciones preferidas son Noticias y Seguridad, con 53.85 y 36.54%, respectivamente.
- El texto es el elemento que más le atrae a los usuarios (41.8%), seguido por fotogalerías (32.73%) y video (10.91%).
- Lo que más molesta a los usuarios son las fallas técnicas (54.55%) y los textos largos (13.64%). En la opción de respuesta abierta mencionan publicidad gubernamental, desorden en la información, dificultad para buscar notas anteriores, fotos muy pequeñas y demasiados requisitos para poder comentar en las notas.
- La información nueva que les gustaría encontrar en el sitio es tecnología (27.59%), humor (20.69%), deportes (15.52%) y otros (13.79%); sugieren periodismo de investigación, reportajes, arte, conciertos, agenda cultural y gastronómica, así como opciones de entretenimiento para los fines de semana.
- Quieren nuevas secciones (24.56%), nuevo diseño (22.81%), videos (17.54%), música (14.04%) y descargas (8.77%).
- A la pregunta qué acciones te gustaría poder realizar, eligieron participar en foros o chats (43.90%), navegar más en el sitio (34.15%) y enviar contenido por correo (19.51%).
- 78% de los usuarios estaría dispuesto a suscribirse de forma gratuita para descargar fotos y videos, a 55% le gustaría recibir noticias por correo electrónico y a 38% recibir promociones de negocios por dicha vía.
- El contenido del sitio es calificado con 8 por el 63% de los usuarios en escala del 1 al 10, en tanto que solo 5% otorgó una calificación reprobatoria.

- El diseño y la funcionalidad del sitio recibe 8 del 44% de los usuarios, 26% otorga 6, en tanto que 13% lo califica con 10 y el resto, con menos de 5 puntos.

Los resultados completos pueden consultarse en el Anexo 2.

Netnografía y relevamiento de uso-experiencia

Como alternativas de investigación en internet se realizan del 10 al 15 de mayo de 2014 una netnografía y un relevamiento de uso-experiencia. El primer estudio es una especie de etnografía de la red (González, s.f.) en la que el investigador explora un grupo de sitios web para entender cómo se interactúa con ellos; el segundo funciona a la inversa, mediante preguntas y observación a usuarios mientras navegan.

En la Netnografía participan 16 zacatecanos de entre 20 y 38 años que de manera cotidiana navegan en internet, a quienes se les pide que naveguen en el sitio a analizar, así como en imagenzac.com.mx, ntrzacatecas.com, elsoldezacatecas.com, ljz.mx, zacateks.com, eluniversal.com.mx, aristeguinoicias.com y excelsior.com.mx; como parte de la investigación, se observan también algunas estadísticas del sitio web a intervenir.

A través de este método de investigación observacional se obtienen elementos de juicio sobre aspectos positivos del sitio, lo que le falta y cómo innovar. Con base en la guía sugerida por González, se generan las siguientes observaciones:

- Lo que necesita: Rediseñar el sitio, incorporar nuevas secciones, buscar colaboraciones y dar mayores opciones de interacción a los usuarios.
- Lo que tiene y le funciona: Buena corrección de estilo y fotografías de calidad cuando son propias. Su posicionamiento en buscadores es bueno: 57.8% del tráfico es de Google, 27.3% directo y 16% de Facebook.
- Lo que no tiene y le funcionaría: Colaboraciones, producción de video y secciones como salud, deportes o tecnología. Requiere optimizar su contenido para dispositivos móviles, que al 2014 representan cerca de 40% del tráfico.
- Lo que los usuarios quieren o necesitan: las categorías de mayor interés de los usuarios, según Google Analytics, son deportes (8%), ordenadores, electrónica, tecnología (4%), alimentación (3%) y viajes (2,4%). Los términos más buscados

durante 2014 son: zacatecasonline, programa del Festival Cultural Zacatecas 2014, Feria de Jerez 2014.

- Lo que los sujetos pueden querer o necesitar y no lo saben: contenido juvenil, empleo, becas y entretenimiento debido a sus características demográficas.
- Lo que podría funcionar: colaboraciones con *geeks*, con instituciones de salud, gente que guste de música y vinculación con escuelas.
- Lo que podría no funcionar: información tediosa para usuarios activos, no evolucionar.

Para el Relevamiento de uso-experiencia se aplicaron cuestionarios a 16 participantes elegidos como ‘usuarios ideales’, al corresponder al público objetivo. Los principales resultados se exponen enseguida (Ver gráficas en Anexo 3):

- El rediseño del sitio es lo más sugerido por los usuarios (65%) para que sea más moderno, colorido, atractivo visualmente, con más información, imágenes y elementos multimedia.
- En cuanto al contenido, 37% pide mayor variedad de información, como tendencias en redes sociales, información de lugares para visitar, contenido exclusivo y menos boletines.
- Respecto a ventajas de Zacatecasonline sobre los otros sitios analizados, 19% considera que no tiene ninguna; el resto señala aspectos como menús sencillos, que las notas resaltan datos importantes, que tiene información actualizada y que da a las noticias un enfoque distinto a otros sitios.
- Las ventajas de los otros sitios sobre Zacatecasonline son principalmente ofrecer información variada y mayor actualización, contenido multimedia y colaboraciones, además 31% menciona el diseño.
- Les gustaría encontrar en Zacatecasonline contenido multimedia (37%), información de cultura (12%) y tecnología (18%), así como temas exclusivos, información sobre empleos y dónde practicar deportes, entre otros.
- Consideran que sería popular publicar videos (37%), contenido de sociales y espectáculos (62%), recomendaciones de lugares para visitar, cartelera del cine, agenda cultural y conciertos (18%), además de entretenimiento, humor, ocio y vida saludable; sugieren también hacer más dinámica la sección de Universidad.

- Lo que encuentran en otros sitios y que no les gustaría ver en Zacatecasonline es amarillismo, información errónea, opinión con temas que no interesan a jóvenes, política y mucha publicidad.

Estos tres estudios (encuesta, netnografía y relevamiento de uso-experiencia) permitieron disponer de datos valiosos sobre lo que quieren y necesitan usuarios reales y/o potenciales del sitio, y sirvieron como base para la definición de las acciones de intervención.

Redes sociales

Zacatecasonline tiene presencia en redes sociales desde 2009, al reconocer su importancia para la difusión de información noticiosa y la generación de tráfico. Al iniciar la intervención, en 2014, se habían creado las siguientes cuentas:

Tabla 5. Relación de cuentas de Zacatecasonline en redes sociales

| | |
|---|--|
| Página de Facebook Zacatecas On Line. 8 mil 062 seguidores | Creada en 2009 como perfil, al llegar a 5 mil amigos se convirtió a página. Se difunden las noticias que se publican en el sitio, generalmente de dos a tres entradas por día. |
| Perfil de Facebook Zacatecas en Línea Fotografía. 251 amigos | Creado en 2012. Únicamente tiene 6 post publicados ese año sobre servicios de fotografía profesional para eventos sociales. |
| Twitter @zacatecasonline. 481 seguidores | Creada en 2009. Se utiliza para difundir las noticias que se publican en el sitio, de dos a tres tuits por día. |
| Twitter @zacsonline. 353 seguidores | Creada en 2009. Se utiliza para difundir publicaciones de la sección Sociales, sin periodicidad definida. |
| YouTube Zacatecasonline. 4 videos | Creado en 2009. Se publicaron promocionales de la Fenaza y se dejó de utilizar por pérdida de la contraseña. |
| YouTube Zacatecas online. 252 videos | Creado en 2009. Se publican videos sobre noticias locales y espectáculos, principalmente. |
| YouTube Ventas Zacatecasonline. 9 videos | Creado en 2012. Se publican videos publicitarios de clientes para colocar en el sitio web. |

FUENTE: Elaboración propia con cifras al 28 de mayo de 2014.

Producto de la observación y una entrevista con la editora de mayor antigüedad en la empresa, se desprendieron las siguientes observaciones respecto al manejo de redes sociales:

- Los editores son quienes realizaban las publicaciones en Facebook y Twitter.
- No se tenía una imagen institucional unificada en redes sociales.
- No estaba completa la información de perfil en las cuentas.
- No se cambiaban las fotos de portada o cabecera.
- No se tenía una estrategia de publicación de contenidos.
- En Facebook y Twitter se hacían de dos a tres publicaciones por día, e incluso menos, bajo el argumento de no saturar a los seguidores.
- Se publicaban las cabezas y entradas de las notas sin modificaciones en ambas redes sociales.
- No se subían fotogalerías ni videos.
- No se utilizaban etiquetas ni menciones.
- Nunca se había hecho una cobertura en tiempo real.
- No se respondían las preguntas o comentarios de los usuarios.
- No se medían resultados.
- No se monetizaba el contenido.
- No se utilizaban las redes sociales como fuente de información o como medio para contactar fuentes.

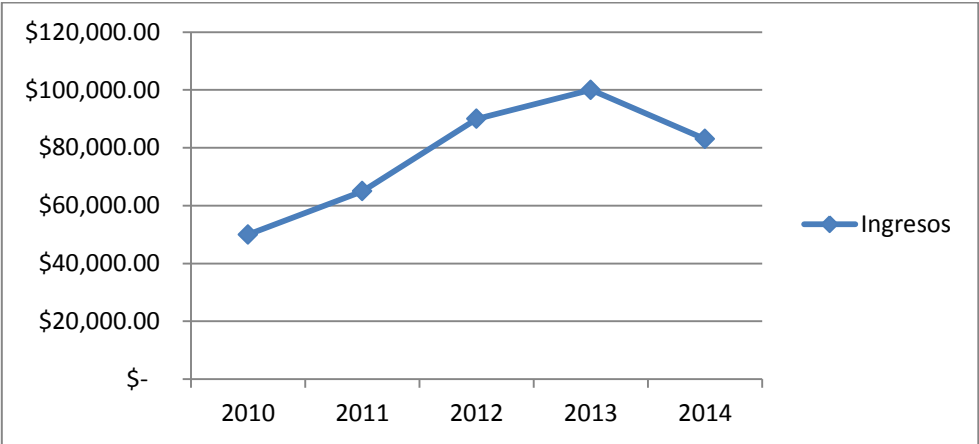
Situación administrativa, financiera y fiscal

La empresa está registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como una sociedad civil conformada por cuatro socios, de los cuales solo dos están activos; los dos restantes abandonan el proyecto en sus primeros años por no ser rentable.

En cuanto a su sostenibilidad, de 2010 a 2013 logró duplicar sus ingresos, provenientes principalmente de la publicación de banners y boletines de instituciones gubernamentales, de las que provino el 86 por ciento del dinero captado por la empresa en 2013.

Para 2014 la entrada de dinero en *Zacatecasonline* cayó 17%, lo cual fue atribuido por los socios a que los presupuestos públicos para internet se dividieron entre el creciente número de sitios web que firmaban convenios con las instituciones gubernamentales.

Gráfica 2. Disminución de ingresos en *Zacatecasonline**



FUENTE: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa.
 *Los datos de 2010 a 2013 son estimados dado que no hay registros completos de los ingresos.

Al 2014 la facturación mensual promedio fue de 83 mil pesos. Los ingresos correspondieron a paquetes comerciales que incluyen publicación de boletines y banners a los siguientes grupos de clientes:

- Gobierno del Estado, 33% de los ingresos anuales
- Ayuntamientos y otras instituciones públicas, 55%
- Minera Peñasquito y otros convenios temporales con la iniciativa privada, 12%

En el mismo periodo, los gastos mensuales registrados fueron de 86 mil pesos, como se expone en la siguiente tabla, superando los ingresos:

Tabla 6. Egresos mensuales durante 2014

| Concepto | Costo* |
|----------------|-------------|
| Nómina | \$44,000.00 |
| IMSS+Infonavit | \$12,000.00 |
| Pago deudas | \$3,500.00 |
| Movistar | \$2,400.00 |

| | |
|-----------------|--------------------|
| Gasolina auto | \$2,300.00 |
| Contador | \$2,000.00 |
| Papelería | \$500.00 |
| Nextel | \$500.00 |
| Dominio/hosting | \$458.00 |
| Megacable | \$450.00 |
| Banda ancha | \$300.00 |
| Otros servicios | \$200.00 |
| Otros gastos | \$18,000.00 |
| TOTAL | \$86,608.00 |

* Promedios mensuales

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por los socios.

Producto de estos números rojos la empresa había acumulado adeudos, había dejado de enterar impuestos, retrasaba el pago de quincenas al personal y los socios no recibían un ingreso fijo.

Ellos, los socios, son quienes realizan las tareas de administración con apoyo de un contador externo pero sin un control estratégico, lo que ha llevado a la empresa a una situación financiera crítica, por los siguientes motivos:

- No se tiene control estricto de los gastos ni la papelería en orden.
- Los egresos superan la facturación mensual.
- Se adeudan impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de los ejercicios fiscales 2011, 2012, 2013 y 2014. No se tiene calculado el monto.
- Se tienen adeudos con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit).
- Se tienen otras deudas menores con instituciones de crédito.
- Por la dependencia económica a instituciones de gobierno (representan el 88% de los ingresos) se preveía como crítico –y lo fue– el ejercicio fiscal 2016, pues los convenios terminaban en junio y se esperaba recuperar ese nivel de ingresos hasta que se liberaran los recursos correspondientes a los presupuestos públicos de 2017 (marzo, según la experiencia).

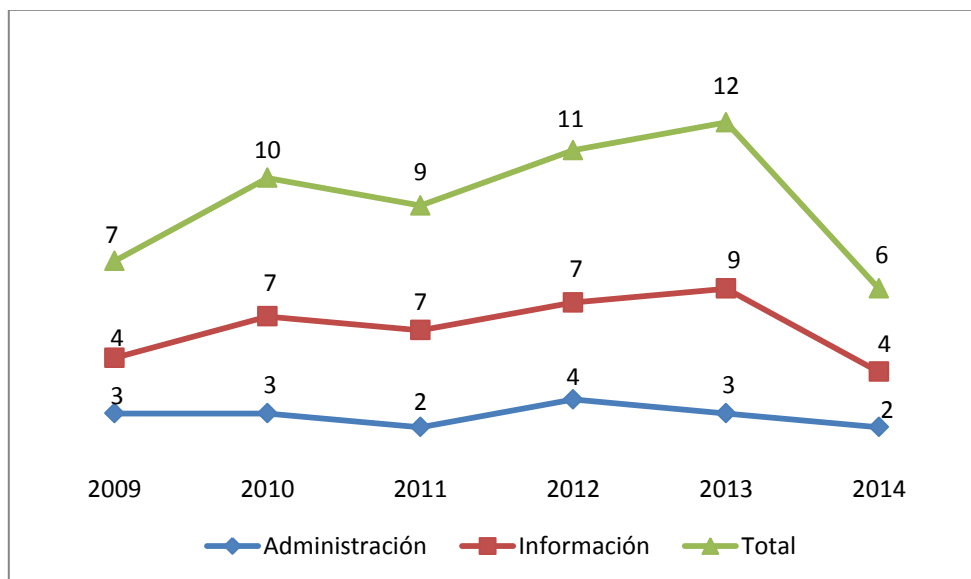
Recursos humanos

La situación financiera de la empresa a lo largo de su existencia ha impactado de manera directa a los recursos humanos, con una disminución del personal y cambios en las características de trabajo, como se abunda líneas abajo.

2013 fue el año con mayor cantidad de trabajadores, como se expone en la gráfica siguiente. Sin embargo, cabe mencionar que, como ocurre con otras áreas de la empresa, no se tuvo una estrategia de gestión de recursos humanos. Esta situación, de acuerdo con los socios, ha llevado a rotación de personal y falta de coordinación.

Para 2014 la caída en los ingresos en Zacatecasonline impactó en una notable reducción del personal:

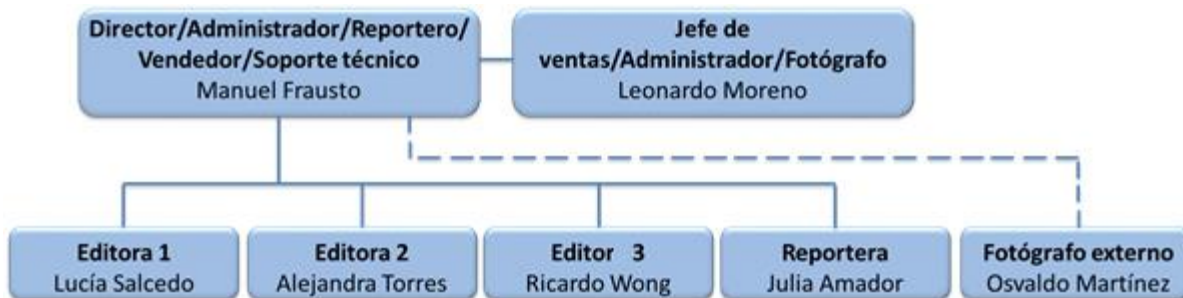
Gráfica 3. Disminución del personal que labora en el sitio



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por los socios.

Para julio de 2014 la empresa tenía cuatro trabajadores de planta y un fotógrafo externo, más los socios, que realizan labores administrativas y ocasionalmente periodísticas.

Imagen 5. Organigrama de Zacatecasonline



Debido a los problemas económicos, en 2013 la empresa dejó de tener oficinas, para eliminar los gastos de arrendamiento y servicios, lo que dio paso a un esquema de trabajo a distancia coordinado por el socio Manuel Frausto mediante llamadas telefónicas, chats y correo electrónico, sin una estructura definida.

Para conocer la dinámica de trabajo y la percepción entre el personal, del 15 al 20 de mayo de 2015 se realizaron entrevistas a los socios y a los empleados de planta. A continuación se presentan los principales resultados:

- No había claridad en las responsabilidades de cada persona, ni reglas y políticas internas.
- Había problemas de comunicación a raíz de la falta de canales eficientes.
- Era deficiente la dinámica de trabajo con el director, que coordinaba actividades por individual con cada persona.
- Faltaba seguimiento a los acuerdos y las tareas coordinadas por el director debido a la gran cantidad de asuntos que acumulaba como medida de control.
- No había objetivos comunes que ayudaran a direccionar esfuerzos y se desconocían los logros y metas de la empresa.
- Detectaban distracciones externas al trabajar desde casa, lo que afecta la productividad.
- Había un buen ambiente de trabajo, pero faltaba convivencia.
- En lo informativo veían necesario diversificar los temas, generar contenido exclusivo y material multimedia.
- Las editoras, quienes actúan como filtro de calidad de la información, pedían fijar estándares más altos.

- Consideraban que falta personal para mejorar la calidad informativa y las ventas, que a su vez se reflejaran en mejores sueldos.
- Se reconocía la poca actualización que recibe el personal, por lo que se sugirió implementar un programa de capacitación.

II.IV Diagnóstico y propuesta de acción

A partir del análisis de la empresa descrito en el apartado anterior, se elaboró un plan de acción con el que se pretendía dar orden administrativo a la empresa, hacerla sostenible y renovar su oferta periodística.

Se partió de que Zacatecasonline carecía de una identidad de marca y aunque contaba con una misión y visión, requería definir otros aspectos de su filosofía organizacional, como los valores que regirán su actuar y un público objetivo que permitiera dar mayor identidad a la información, aunado a políticas editoriales.

La parte administrativa, financiera y fiscal era un aspecto descuidado de la empresa, lo que la había llevado a una situación crítica por adeudos ante diversas instituciones públicas y privadas, además que se operaba en números rojos, por lo que era indispensable sanear las finanzas y generar un nuevo modelo de negocios para garantizar la supervivencia de la empresa.

En cuanto a su operación, Zacatecasonline contaba con perfiles y dinámicas heredadas de los medios tradicionales, que requerían flexibilizarse para responder a los nuevos retos que plantea el periodismo digital caracterizados por la inmediatez, la multimedialidad y la superabundancia.

Urgía la modernización del sitio web para evitar las recurrentes fallas técnicas y tener un diseño adaptable a dispositivos móviles, que representaban casi la mitad del tráfico. Esto aunado a adecuar la oferta informativa para hacerla más atractiva a los usuarios jóvenes zacatecanos, que son los que representan mayor tráfico y los que navegan más en el sitio, según las estadísticas de Google Analytics. Además se detectó la necesidad de generar un manual de estilo y un código de ética.

Para dar estructura a la intervención del sitio, los objetivos y acciones se dividieron en siete tópicos:

1. Dar identidad a la marca Zacatecasonline

- Renovar la imagen de la empresa
 - Rediseñar el logotipo
 - Actualizar misión y visión, definir valores y público objetivo
 - Crear correos institucionales
 - Unificación del nombre comercial en el sitio, en la papelería, cuentas institucionales, etcétera
- Aumentar la presencia de marca
 - Generar al menos 2 colaboraciones con medios de comunicación locales durante el segundo semestre 2015
 - Patrocinar semestralmente al menos un evento dirigido a nuestro público objetivo
 - Adquirir camisas con el logotipo de Zacatecasonline para reporteros y fotógrafos, así como pedestales para micrófonos

2. Rediseñar el sitio web atendiendo criterios de usabilidad

- Modernizar el sitio web
 - Realizar en rediseño, que sea responsivo
 - Eliminar secciones que no se actualizan y no aparecieron como demandas de los usuarios (En tu escuela, Eventos Anteriores, Fenaza, A dónde ir)
 - Crear las secciones Tendencias, Qué hacer y Colaboraciones para temas de tecnología, salud y otros
- Aumentar tráfico y navegación en el sitio
 - Incrementar las visitas mensuales de 137 mil a 150 mil para el segundo semestre de 2015
 - Aumentar el tiempo de permanencia en el sitio de 1:44 a 2 minutos y las páginas vistas de 1.85 a 2 para el segundo semestre de 2015
 - Disminuir el rebote de 69 a 60% para el segundo semestre de 2015

3. Aplicar un modelo de generación de contenido periodístico de calidad

- Mejorar y aumentar la generación de contenido

- Publicar una nota exclusiva al día
- Generar una investigación exclusiva semanal
- Producir por lo menos un video por semana
- Disminuir 20% la cantidad de boletines que se publican por día para el primer semestre de 2016
- 3 colaboraciones semanales en temas de tecnología, cine, música u otros
- Publicar por lo menos 2 notas diarias en Seguridad y 5 semanales en Deportes, con apoyo de reporteros *free lance*
- Realizar por lo menos 3 publicaciones semanales en las nuevas secciones
- Establecer alianzas de intercambio de contenido con 3 sitios web locales para la sección Municipios
- Dar identidad a la información publicada en el medio
 - Establecer una política editorial en la que se privilegie la utilidad de la información como sello distintivo
 - Elaborar y aplicar un Código de Ética
 - Elaborar y aplicar una Guía de Estilo y Redacción
 - Utilizar herramientas multimedia (videos, audios, líneas de tiempo, mapas, etcétera) en 50% de las publicaciones

4. Aplicar una estrategia de gestión de redes sociales dinámica

- Actualizar las cuentas
 - Eliminar @zaconline en Twitter, Zacatecas en Línea Fotografía en Facebook y Zacatecasonline en YouTube
 - Completar la información de perfil
 - Elaborar un manual que establezca un manejo de imagen de marca en medios sociales
- Crear una estrategia de gestión de contenido
 - Aumentar el número de publicaciones en Facebook y Twitter de 3 que se realizan actualmente al día a por lo menos 8 y 15, respectivamente, para el primer semestre de 2016
 - Implementar uso de etiquetas, menciones y otras herramientas recomendadas para cada red social

- Hacer al menos una cobertura en tiempo real al mes
- Aumentar la interacción del usuario con la marca (*engagement*)
 - Duplicar los seguidores en Facebook y Twitter para el primer semestre de 2016
 - Duplicar los niveles de interacción en ambas redes sociales para el primer semestre de 2016
 - Responder todas las preguntas y a los comentarios que lo ameriten a partir de enero de 2015
 - Medición mensual de resultados y ajuste a la estrategia a partir de enero de 2015
- Utilizar las redes sociales como fuente de información
 - Seguir a por lo menos 300 cuentas de medios de comunicación, líderes de opinión y fuentes en Twitter
 - Elaborar notas con tendencias en redes sociales, al menos una a la semana

5. Establecer políticas en la gestión de recursos humanos

- Crear un nuevo organigrama
 - Definir perfiles
 - Definir tareas de cada puesto
- Establecer un modelo de redacción virtual
 - Crear nuevos canales de comunicación a través de Whatsapp y Facebook
 - Establecer dinámicas de trabajo con el personal
- Trabajar a través de objetivos comunes
 - Establecer objetivos anuales por área (administrativa, ventas e informativa)
 - Uso de la herramienta Smartsheet para dar seguimiento a los proyectos
 - Evaluación trimestral de resultados

6. Dar orden administrativo y fiscal a la empresa

- Poner orden en la administración
 - Ordenar la papelería a partir del ejercicio 2011
 - Llevar un registro de ingresos y egresos
- Regularizar la situación ante Hacienda
 - Actualizar el acta constitutiva para dejar sin responsabilidades legales a los dos socios inactivos

- Calcular el monto de la deuda
- Establecer una estrategia de pago

7. Generar un modelo de negocios rentable

- Definir una estrategia de ventas
 - Diversificar los servicios
 - Elaborar el discurso estratégico de ventas (*speech*)
 - Establecer promociones
 - Generar un catálogo con 200 clientes potenciales, por lo menos 80% de la iniciativa privada
- Aumentar ingresos y disminuir la dependencia económica al gobierno
 - Lograr al menos dos clientes de cada uno de los nuevos servicios durante el primer semestre de 2016
 - Aumentar los ingresos obtenidos de la iniciativa privada de 12 a 15% en 2015 y a 25% en 2016
 - Aumentar los ingresos totales 10% en 2016 respecto al ejercicio previo y mantener ese ritmo de crecimiento en los próximos años

Se trata de un plan con el que se pretendían generar cambios de fondo en Zacatecasonline para sentar las bases de una empresa sólida y fortalecerse como un medio de comunicación con trascendencia social.

II.V Plan de acción

La ejecución del proyecto se dio a la par del desarrollo de la Maestría en Periodismo Digital y los tiempos fueron, en gran medida, determinados por ésta; los conocimientos teóricos adquiridos se reflejaron en documentos como el Código de Ética, la Guía de Estilo y Redacción y el Manual de Buenas Prácticas en Redes Sociales, además se aplicaron conceptos aprendidos, como usabilidad y accesibilidad, en el rediseño del sitio web.

Para coordinar el trabajo se utilizó Smartsheet, software online para la gestión de proyectos de forma colaborativa, que funciona con base en hojas de trabajo en las que se registra el avance en el desarrollo de tareas, permite colocar alertas y recordatorios, trabajar con base en calendarios y diagramas de Gantt, y compartir archivos.

En el proyecto de intervención se involucran todas las personas que trabajaban en la empresa, sin embargo la mayoría de las tareas recayeron en los socios y en quien redacta este informe, por lo que las actividades se integraban a una agenda diaria que el director elabora como herramienta de control, lo cual influyó en los tiempos y progreso.

Las decisiones fueron consultadas y aprobadas por los socios, quienes mostraron disposición al cambio en algunos aspectos, como el comercial, pero mantuvieron restricciones en la parte informativa, como se detallará adelante.

Durante la intervención se priorizaron acciones relativas a la administración, mismas que se consideraron urgentes para sortear inminentes problemas legales, y fueron a éstas a las que se les destinó la mayor parte del recurso invertido. Esos ajustes y el de por sí limitado presupuesto llevaron a tomar la decisión de realizar el rediseño del sitio entre los socios y quien elabora este informe, además de no contratar nuevos perfiles.

A continuación expongo las acciones concretadas relativas a la marca, rediseño del sitio, producción informativa, gestión de redes sociales, plan de manejo de personal, situación administrativa y comercialización. En cuanto a tiempos, los primeros cambios se realizaron a finales de 2014, sin embargo fue en 2015 cuando se trabajó de lleno en el plan; en otras áreas el trabajo se extendió hasta el segundo semestre de 2016, como se detallará en cada caso.

II.V.I Dar identidad a la marca Zacatecasonline

Participantes: los dos socios, un diseñador externo y quien elabora este informe

Inversión: 4 mil pesos (en diseño gráfico)

El objetivo fue renovar la imagen de la empresa mediante un nuevo logotipo, actualización de la filosofía organizacional, unificación del nombre y promover la presencia de marca.

Actualizar misión y visión, definir valores y público objetivo

(Septiembre de 2014)

Luego del análisis expuesto en la Parte 2 de este documento, socios y quien elabora este informe acordamos mantener la ideología central de la misión relativa a brindar información

útil y entretenimiento al ser una demanda de los usuarios detectada durante los estudios realizados y un aspecto diferenciador frente la competencia, por lo tanto el reto sería reflejar dicha ideología en la información publicada en el sitio web. En la visión se conservó la idea de crecimiento de las visitas pero se agregaron aspectos relativos a la innovación en la presentación de la información y servicios.

Se establecieron los valores que serán pilares ideológicos para la empresa y se definió un público objetivo, que corresponde a los usuarios reales del sitio: zacatecanos jóvenes, pues no se pretende cambiar a otro segmento, además que es poca la competencia orientada a este sector poblacional, lo que genera una oportunidad.

Con base en lo anterior se definió la filosofía organizacional de la siguiente forma:

Quiénes somos: Somos una empresa zacatecana joven y comprometida con la sociedad, que brinda contenido informativo útil y de entretenimiento, atractivo y de calidad para el usuario activo de internet.

Misión: Ofrecer información interesante, oportuna y útil a zacatecanos jóvenes que les permita tomar decisiones en su día a día, fomentar el entretenimiento y esparcimiento, además de promover negocios a través del marketing digital.

Visión: Ser el sitio web más visitado de Zacatecas, estar a la vanguardia en el manejo de contenidos y ser innovadores en los servicios publicitarios y multimedia.

Valores

- Compromiso con la sociedad
- Veracidad e imparcialidad
- Independencia informativa
- Honestidad
- Liderazgo
- Disciplina

Público objetivo: Zacatecanos de 18 a 35 años, habitantes de zonas urbanas, con acceso a internet y que trabajan o realizan estudios de nivel superior o posgrado.

Rediseño del logotipo

(Enero-abril de 2015)

Se hizo una modernización conservando dos elementos: el color rojo que transmite fuerza y energía, y el isotipo como elemento gráfico principal, sin embargo la mano fue modificada para hacer alusión a un cursor y al uso de pantallas *touch*.

Se contrató a la empresa Imagen Total para el diseño. Se exploraron diversas opciones visuales, sin embargo se optó por simplificar el logotipo para que fuera fácil de recordar y que destacara el nombre del dominio como una forma de promoción del sitio.

Imagen 6. Opciones de diseño descartadas durante el proceso



Diseños de Imagen Total.

Imagen 7. Opciones acercadas al diseño final



Diseños de Imagen Total.

Imagen 8. Logotipo aprobado



Diseño de Imagen Total.

Creación de papelería y cuentas de correo institucionales

(Abril de 2015)

Como parte de la identidad visual de la empresa y una vez definido el logotipo se diseñaron hoja membretada, credenciales y tarjetas de presentación. Además fueron creados correos institucionales para ambos socios, la reportera en funciones durante la intervención, así como para las áreas de Redacción y Ventas.

Promoción de la marca

(Junio de 2015)

De los tres aspectos propuestos para la promoción de la marca solo se concretó la presencia en noticieros de radio. Periódicamente se leen notas de Zacatecasonline en los noticieros Sin Pelos en la Lengua de Estéreo Zer 96.5 de FM, conducido por Gustavo Goitia, y en A Tiempo de Radio Zacatecas 89.9 de FM, conducido por Francisco Elizondo.

La elaboración de camisas y chalecos para los reporteros, así como de pedestales para micrófonos se pospuso por motivos financieros. Tampoco se han patrocinado eventos dirigidos al público objetivo por decisiones ajenas a quien elabora este informe.

II.V.II Rediseñar el sitio web atendiendo criterios de usabilidad

Participantes: los dos socios y quien elabora este informe

Inversión: 15 mil pesos (en hosting, dominio, plantilla y complementos para el sitio)

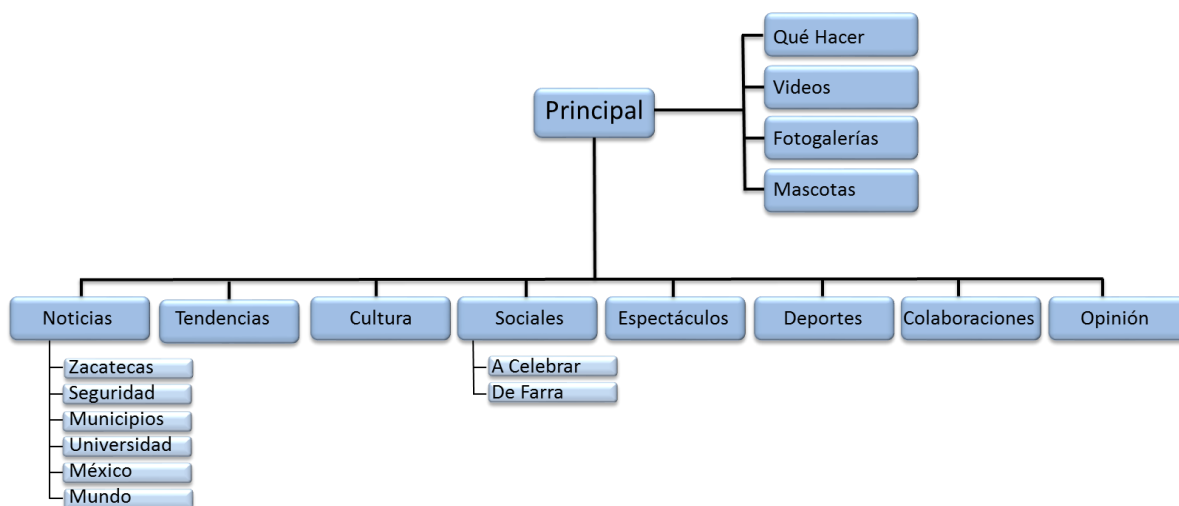
(Marzo-Mayo de 2015)

Una de las acciones primordiales del proyecto de intervención fue el rediseño del sitio web al ser obsoleto, por lo que a partir del análisis del sitio, del tráfico y del diagnóstico de audiencias se procedió a presentar una propuesta, que fue ejecutada por el personal existente en la empresa para reducir costos, sin embargo la falta de especialización fue una limitante durante el desarrollo del sitio web.

A petición de los socios se mantuvo la mayoría de las secciones dado que las consideraban necesarias para ofrecer un servicio completo. Los cambios aprobados fueron:

- Separar Espectáculos de Sociales.
- Eliminar las secciones Vive la Fenaza, que solo se actualiza un mes al año, y A dónde ir, una guía de hoteles y restaurantes desactualizada.
- Crear la sección Qué Hacer, una guía de actividades académicas, recreativas y culturales.
- Crear la sección Mascotas para atender la recurrente solicitud de usuarios en redes sociales para encontrarle hogar a perros y gatos de la calle.
- Crear la sección Colaboraciones, planteada para aumentar la variedad de información en temas de tecnología, música, cine, etcétera.
- Crear la sección Clasificados, solicitada por los socios como un servicio útil para los usuarios y que podría generar tráfico al sitio, sin embargo no se analizaron debidamente aspectos como servicios sustitutos y con mayores ventajas en cuanto viralidad e interacción, como los grupos de Facebook para la compra-venta. Aunque se montó la sección originalmente, se canceló por problemas técnicos no resueltos y la nula respuesta de los usuarios al no generar tráfico ni recibir anuncios.

Imagen 9. Estructura aprobada para el sitio⁵



⁵ Adaptada a la plantilla Teline V de Joomla

No se realizó una maqueta previa del diseño dado que se trabajó a partir de una plantilla, cuya elección se basó en los siguientes requerimientos:

Home

- Al menos 10 notas principales destacadas
- Contenido reciente/relevante de las secciones
- Videos
- Galería de fotos
- Al menos cinco espacios para publicidad
- Buscador
- Íconos de redes sociales
- Calendario de eventos

En los artículos

- Listado de contenido más leído
- Módulo de Facebook
- Módulo de Twitter
- Comentarios

Otros

- Información de contacto
- Estado del tiempo
- Formularios para publicación de mascotas en adopción
- Anuncios clasificados
- Agenda de eventos

Se optó por trabajar con el gestor de contenido Joomla por el conocimiento que se tenía sobre su manejo, pero en la versión 3. Luego de búsquedas, se eligió la plantilla Teline V.

El proceso de rediseño como tal duró 2 meses y, a grandes rasgos, consistió en la migración de 44 mil artículos publicados previamente a un nuevo servidor, instalación de la plantilla, configuración, pruebas de navegación y lanzamiento.

Imagen 10. Página principal del nuevo sitio web

PRINCIPAL QUÉ HACER VIDEOS FOTOGALERÍAS MASCOTAS

facebook twitter

zacatecasOnline
com.mx

NOTICIAS TENDENCIAS CULTURA SOCIALES ESPECTÁCULOS DEPORTES OPINIÓN

Descubre como sus costuras son parte importante de la Seguridad en Peñasquito.



GOLDCORP
PEÑASQUITO

== MÁS NOTICIAS ==


ZACATECAS 23 JUNIO 2016
Separan del cargo a director de Normal Manuel Ariles Camacho

QUÉ HACER 23 JUNIO 2016
Óscar Chávez en Festival del Corrido; conoce el programa

ZACATECAS 23 JUNIO 2016
Presenta PC plan de contingencias por lluvias

MUNICIPIOS 23 JUNIO 2016
Llevan obras de agua potable y drenaje a comunidades de Jerez

ZACATECAS 23 JUNIO 2016
Capacitan en transparencia a personal de presidencia capitalina




ZACATECAS

Marchan más de 5 mil zacatecanos contra represión en Oaxaca

ZACATECASONLINE 23 JUNIO 2016


Integrantes de más de 13 organizaciones civiles de estudiantes, mineros y maestros de diferentes niveles educativos marcharon por las principales calles de la capital de Zacatecas.



ZACATECAS

Derechos Humanos tiene nueva titular: Luz Domínguez Campos

ZACATECASONLINE 23 JUNIO 2016



SEGURIDAD

Mujer embarazada y su esposo, lesionados en accidente


ZACATECASONLINE 23 JUNIO 2016



SEGURIDAD

Reos intentan fuga de cárcel de Calera

ZACATECASONLINE 22 JUNIO 2016




BUEN PROVECHO

TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE ZACATECAS

el próximo 1 de junio iniciará funciones el Juzgado 4to. Familiar de la Capital, se suprime el Juzgado 3ro. Penal de Fresnillo.


www.tsjzac.gob.mx



OTRAS COLUMNAS

Muerte y resurrección de un pueblo


FRANCISCO GONZÁLEZ VIZCARRA COLABORADOR 23 JUNIO 2016



MUNDO

Firman cese al fuego definitivo gobierno y FARC de Colombia

NOTIMEX 23 JUNIO 2016



SEGURIDAD

Apedrean a automovilistas en carretera a Villa de Cos, advierten

ZACATECASONLINE 22 JUNIO 2016

A José Madero de Pndx le dan asco sus fans



VIDEOS

Criticlan a vocalista de Panda por limpiarse besos de fans

Rafa Flores y candidatos de PAN-PRD cantan en mitin

Alcalde 'Layin' vuelve a besar a una joven

Alma Rosa Ollervides busca impulsar el campo zacatecano

CULTURA →



Planear comercio durante Folkloriada Mundial en Zacatecas

Comenzó a planearse la logística del evento de talla internacional que se realizará en julio, por lo que se realizó una primera mesa



Encuentra Alonso foto de tío abuelo gobernador en Archivo Histórico

Miguel Alonso Reyes visitó el Archivo Histórico de Zacatecas, ubicado en las instalaciones del Instituto Zacatecano de



Abren convocatoria de premio de poesía López Velarde 2016

Fue delevada la convocatoria 2016 del Premio Nacional de Poesía Ramón López Velarde, que se encuentra abierta hasta el

ZACATECAS INTELIGENTE

LA APP DE LA CAPITAL

DESCARGA Y USALA, QUEREMOS ESTAR CERCANOS A TI

DESCÁRGALA GRATIS

DISPONIBLE EN Google Play y Apple Store

CAPITAL PRIMER TU Gobierno

TENDENCIAS →



Muere 'Profesor Jirafales': lo despiden en redes sociales

Falleció a los 92 años por complicaciones de la diabetes el actor mexicano Rubén Jirafales, célebre por su personaje en el programa "El



Memes a Lavieda y Haro tras debate

Circulan en redes sociales imágenes, videos y comentarios en los que ciudadanos hacen mofa al republicano Enrique Lavieda y Pace



Abuchean a Angélica Rivera en concierto de Ana Gabriel

La cantante ofreció un concierto en el Auditorio Nacional de la Ciudad de México al que asistió la primera dama, Angélica Rivera.

QUÉ HACER



Asiste a Feria de las Flores en la Alameda

Fue inaugurada esta semana la tradicional Feria de las Flores en la Alameda Trinidad García de la Cadena, en la que participan 71 vendedores de la capital con productos e insumos agrícolas.

09 Junio 2016 - 09 Junio 2016

Alameda Trinidad García de la Cadena

Centro Histórico de Zacatecas

DEPORTES →



Inician visorfas de Tuzos UAZ Premier

A partir de esta lunes, comenzarán formalmente las visorfas para integrar el equipo de la Universidad Autónoma de



México pierde contra Chile: fuera de Copa América Centenario

La primer derrota de México bajo el mando del entrenador Juan Carlos Osorio llegó y lo hizo de manera contundente, el ser goleado



Obtiene Zacatecas plata en atletismo de juegos escolares

Gerardo Sandra Najuel Ruiz Acuña la medalla de plata en la prueba de 2,000 metros planos en los Juegos Escolares Nacionales de

PRÓXIMOS EVENTOS

- 23 JUN. 2016** Óscar Chaves en Festival del Corrido, conoce el programa
- 12 JUN. 2016** ¡Apoya a bomberos! Invitan a carrera de atletismo en Fresnillo
- 09 JUN. 2016** Asiste a Feria de las Flores en la Alameda
- 14 JUN. 2016** Semana de Cine Mexicano en tu Ciudad, ¡Así está!

SOCIALES →



Eligen cartel para Feneza 2016, premian a ganadores

57 participantes, entre los que se encontraron artistas plásticos, diseñadores gráficos y publicistas en general, mostraron su



Participa Alonso en fiestas del Sagrado Corazón

En el marco de la celebración de las fiestas por el Día del Sagrado Corazón de Jesús, el gobernador Miguel Alonso Reyes convida



Intocable en cierre de campaña de candidatos del PRI

7 agrupaciones de música popular mexicana amenizarán el cierre de campaña de los candidatos de la coalición Zacatecas

Clima en Zacatecas

25°
9°

Viernes 24° 11°
Sábado 24° 12°
Domingo 24° 11°
Lunes 24° 11°
Martes 24° 10°
Miércoles 25° 11°

meteos.mex.gob

MASCOTAS →



Promoverán recolección de heces de mascotas en la capital



Pasear mascotas con correa y limpiar heces: obliga nueva ley



Urge adopción de perros por sobrepoblación en CAFG ¡Animaste!



Aumenta adopción de mascotas en CACF ¡Ve por un amigo!

zacatecasOnline.com.mx

Quiénes somos Directorio Mapa del sitio SOCIAL

Código de ética Guía de estilo RSSBOOK TWITTER YOUTUBE

Imagen 11. Sección Tendencias

PRINCIPAL QUÉ HACER VIDEOS FOTOGALERÍAS MASCOtas

Buscar...

zacatecasonline.com.mx

NOTICIAS **TENDENCIAS** CULTURA SOCIALES ESPECTÁCULOS DEPORTES OPINIÓN

Descubre como sus costuras son parte importante de la Seguridad en Peñasquito. **GOLDCORP** PEÑASQUITO

MÁS NOTICIAS

TENDENCIAS
ZACATECASONLINE 18 MAYO 2016
Lanzan aplicación Zacatecas Inteligente ¡Descárgala gratis!

TENDENCIAS
ZACATECASONLINE 17 MAYO 2016
Pela Nieto y secretarías poseúen lucha contra homofobia

TENDENCIAS
ZACATECASONLINE 15 MAYO 2016
Redes sociales están 'con madres'

TENDENCIAS EMILIA PEREZ 18 ABRIL 2016
Candidato hace memes con único espacio otorgado para publicidad

TENDENCIAS
Falleció a los 82 años por complicaciones de la diabetes el actor mexicano Rubén Aguirre, célebre por su personaje en el programa 'El Chavo del 8'.

Muere 'Profesor Jirafales': lo despiden en redes sociales

ZACATECASONLINE 17 JUNIO 2016

Memes a Laviada y Haro tras debate

ZACATECASONLINE 24 MAYO 2016

Abuchean a Angélica Rivera en concierto de Ana Gabriel

ZACATECASONLINE 27 MAYO 2016

Memes: David Monreal y sus millones son tendencia en Twitter

ZACATECASONLINE 20 MAYO 2016

Zacatecasonline 223,36 likes

You and 69 other friends like this

ZACATECAS INTELIGENTE

Quénes somos Directorio Mapa del sitio SOCIAL

Código de ética Guía de estilo

Servicios

FACEBOOK TWITTER YOUTUBE RSS

Imagen 12. Sección Qué Hacer

PRINCIPAL
QUÉ HACER
VIDEOS
FOTOGALERÍAS
MASCOTAS
Q Buscar...

Óscar Chávez en Festival del Corrido; conoce el programa

Con la participación del cantante Óscar Chávez será inaugurado el Tercer Festival del Corrido Zacatecas 2016 dedicado a Don Antonio Aguilar que se llevará a cabo del 23 al 25 de junio.

23 Junio 2016 - 25 Junio 2016

Ciudad de Zacatecas

Varios foros

MÁS OPCIONES

Óscar Chávez en Festival del Corrido; conoce el programa

Con la participación del cantante Óscar Chávez será inaugurado el Tercer Festival del Corrido Zacatecas 2016 dedicado a Don Antonio Aguilar que se llevará a cabo del 23 al 25 de junio.

23 Junio 2016 - 25 Junio 2016

Ciudad de Zacatecas

Varios foros

¡Apoya a bomberos! Invitan a carrera de atletismo en Fresnillo

Escuela Fresnillo organiza una carrera de atletismo 5K en beneficio del Cuerpo de Bomberos, este domingo 12 de junio en calles del centro de la ciudad, con invitación abierta para corredores de todas las edades.

12 Junio 2016 - 12 Junio 2016

Varias calles

Centro Histórico de Fresnillo

Asiste a Feria de las Flores en la Alameda

Fue inaugurada este viernes la tradicional Feria de las Flores en la Alameda Trinidad García de la Cadena, en la que participan 5 viveros de la capital con productos a precios accesibles.

09 Junio 2016 - 09 Junio 2016

Alameda Trinidad García de la Cadena

Centro Histórico de Zacatecas

Semana de Cine Mexicano en tu Ciudad ¡Asiste!

Del 14 al 20 de junio 2016 se desarrollará el programa Semana de Cine Mexicano en tu Ciudad en Zacatecas, el primero de los 30 estados del país a los que llegará.

14 Junio 2016 - 20 Junio 2016

Varias sedes

Zacatecas y Tlaltenango

Coczyt invita a campamento de verano

Comenzaron las inscripciones para el Campamento de Ciencias 2016 del Consejo Zacatecano de Ciencia, Tecnología e Innovación (Coczyt), en el que podrán participar niños de 4 a 11 años de edad, del 18 al 30 de julio.

18 Julio 2016 - 31 Julio 2016

Zig Zag

Avenida de la Juventud 502

Conciertos y exposiciones en Agenda Cultural de junio

Durante la primera quincena del mes zacatecanos y visitantes podrán disfrutar de diversas expresiones de música y artes plásticas.

08 Junio 2016 - 15 Junio 2016

Varias sedes

Zacatecas, Guadalupe y Calera

LOAD MORE

Quiénes somos

Directorio

Código de ética

Servicios

Mapa del sitio

Guía de estilo

SOCIAL

FACEBOOK

TWITTER

YOUTUBE

RSS

57

El desarrollo del sitio web se realizó en los tiempos previstos (marzo a mayo de 2015), sin embargo quedaron aspectos pendientes debido a que se requerían conocimientos avanzados de programación y se pospusieron para una segunda etapa, tal es el caso de la colocación de sumarios (la plantilla no los contempla) y mejoras a las secciones Fotogalería y Videos.

II.V.III Aplicar un modelo de generación de contenido periodístico de calidad

Participantes: Socio, editores, reporteros y quien presenta este informe

Inversión: Sin costo

La intervención en este aspecto consistió en la definición de una línea editorial y una estrategia de producción informativa, elaboración y aplicación de una Guía de Estilo y Redacción que incluye el uso de herramientas multimedia, así como de un Código de Ética. Con esto se buscaba darle identidad a lo publicado en el sitio, tanto en forma como en contenido, y elevar su calidad.

Línea editorial

(Marzo de 2014-junio de 2015)

Zacatecasonline conformará su agenda periodística a partir de una selección de temas y fuentes amplia relativa a la vida urbana, educación, seguridad, gobierno, tendencias, cultura y entretenimiento, pero delimitada por el valor útil de la información para nuestros usuarios⁶, la oportunidad, proximidad y novedad; respetará en todo momento la verdad, precisión, independencia, equidad, imparcialidad y responsabilidad como principios básicos del periodismo.

Zacatecasonline está comprometido con el respeto a los derechos humanos, la diversidad, el cuidado del medio ambiente y la legalidad, y en contra del racismo, discriminación,

⁶ Algunos ejemplos de notas orientadas a ofrecer información útil a los usuarios:

- Marcharán sanmarqueños este miércoles, tome precauciones (Noticias/Zacatecas)
- Anuncian cierres y despeje de calles por Fiestas Patrias (Noticias/Zacatecas)
- Lunes último día de descuentos en tenencia y refrendo (Noticias/Zacatecas)
- Ofrece policía municipal vigilancia a casas de vacacionistas (Noticias/Seguridad)
- Películas japonesas y Ciclo Amor Imposible en Cineteca (Qué Hacer)
- Pronostican frío, nevadas y lluvias en el país (Noticias/México)

promoción de la violencia, drogadicción, pornografía, prostitución, maltrato animal y otras acciones que afecten a la sociedad.

Zacatecasonline pondrá especial atención a la usabilidad y arquitectura de su contenido haciendo uso de herramientas para facilitar la lectura y la localización de la información, y ofreciendo ambientes interactivos y dinámicos.

Producción informativa

Se formalizó una Jefatura de Información encabezada por el director para generar contenido acorde a la matriz detallada en la tabla 7, con la cual se pretendía tener periodicidad en todas las secciones y generar contenido propio, con las características establecidas en la línea editorial. La dinámica de trabajo se expone en el apartado de Recursos Humanos, en el cual se desarrolla un modelo de redacción virtual.

Tabla 7. Matriz de contenido

| Sección/Subsección | Tipo de contenido | Actualización | Personal |
|----------------------|---|---------------------------|---|
| Noticias/Zacatecas | Noticias, entrevistas, reportajes, fotografías, videos, audios, infografías, líneas de tiempo y otros recursos multimedia | 5 publicaciones diarias | Reporteros Información institucional |
| Noticias/Seguridad | | 2 publicaciones diarias | Reporteros Sitios aliados Información institucional |
| Noticias/Municipios | | 1 publicación diaria | Reporteros Sitios aliados Información institucional |
| Noticias/Universidad | | 1 publicación diaria | Reporteros Información institucional |
| Noticias/México | | 3 publicaciones diarias | Agencia |
| Noticias/Mundo | | 3 publicaciones diarias | Agencia |
| Tendencias | | 3 publicaciones semanales | Editores (<i>community manager</i> a futuro) |
| Cultura | | 2 publicaciones semanales | Reportero Sitios aliados |

| | | | |
|---------------------|---|---------------------------|---|
| | | | Información institucional |
| Sociales/A Celebrar | Fotografías, videos y reseñas de eventos | 3 publicaciones semanales | Freelance (pendiente) |
| Sociales/De Farra | | 3 publicaciones semanales | Freelance (pendiente) |
| Espectáculos | Noticias, entrevistas, reportajes, fotografías, videos, audios, infografías, líneas de tiempo y otros recursos multimedia | 3 publicaciones semanales | Agencia Reporteros |
| Deportes | | 5 publicaciones semanales | Freelance (pendiente) Información institucional |
| Opinión | Columnas de opinión | 3 publicaciones semanales | Columnistas |
| Qué Hacer | Notas previas de eventos, fotografías, carteles, mapas | 3 publicaciones semanales | Reporteros Información institucional Invitaciones que envíen los usuarios |
| Videos | Videos | | Reporteros |
| Fotogalería | Fotografías | | Reporteros |
| Mascotas | Anuncios de mascotas en busca de hogar, notas y columnas | 5 publicaciones semanales | Asociaciones colaboradoras |

Para cumplir con la generación de contenido requerido se realizaron alianzas de intercambio de información con tres sitios web e igual número de asociaciones civiles:

La Voz de Jerez: cubre el municipio de Jerez, de especial interés por ser uno de los municipios más poblados y cercano a la capital, así como por su abundante oferta de actividades culturales y de entretenimiento.

Testigo Nocturno y Noticiero El Circo: son sitios con información de seguridad, sección que se busca fortalecer por tratarse de la segunda más popular según las estadísticas y la encuesta aplicada a usuarios; el primero cubre la parte norte del estado y el segundo, el sureste.

Se establecieron colaboraciones con las organizaciones de rescate animal El Muro Zacatecas, Amor y Vida Animal Zacatecas, así como el Centro de Atención Canina y Felina de Zacatecas para alimentar la sección Mascotas.

Se buscó la contratación de reporteros *freelance*. Se logró en el caso de Seguridad al ser una de las secciones con más tráfico, pero no para Deportes y Sociales, debido a la situación económica.

Por la misma causa tampoco fue posible contratar los servicios de una agencia de noticias para la información nacional e internacional, por lo que solo se utiliza el contenido libre de Notimex, dificultando que se cumpla con la línea editorial y la frecuencia de actualización.

Aunque se pretende disminuir el uso de comunicados de prensa, se utilizan aquellos que resulten de interés para el medio y sus seguidores.

Guía de Estilo y Redacción

(Marzo-mayo de 2014)

Se creó, socializó y aplicó la Guía de Estilo y Redacción de Zacatecasonline, que establece pautas para reporteros, editores y colaboradores a fin de unificar criterios que permitan ofrecer piezas informativas usables y de calidad.

- La base de este documento son estudios sobre el comportamiento del cibernauta, como el EyeTrack del Poynter Institute, que establece patrones de lectura en F, E y L invertida, y tiempos cortos de atención: menos de un segundo en los títulos al hacer escaneo y 2 segundos para decidir si da clic o no (Franco, s.f.).
- Se establecen como normas básicas de redacción de Zacateconline la concisión, corrección, claridad, captar el interés del lector, rigor informativo, uso de verbos fuertes, frases afirmativas y uso de palabras clave para facilitar el posicionamiento en buscadores, así como atribución precisa de fuentes.
- Se fija como estructura básica de los textos el uso de pirámide invertida vertical y horizontal, consistente en colocar la información más relevante y las palabras portadoras de más información en la parte superior de la nota y al comienzo de los párrafos.
- El manual establece el uso de elementos para romper la uniformidad del texto como cabezas de descanso o intertítulos, listas o enumeraciones, palabras clave en negritas y enlaces.

- La longitud de textos recomendada es de 30 a 35 palabras por párrafo y no más de 600 por nota.
- Los títulos o cabezas deben sostenerse en el tiempo, tener máximo 60 caracteres y no más de 9 palabras; deben contener ideas simples y palabras clave; se recomienda el uso de los dos puntos como herramienta para enviar al inicio las palabras portadoras de información.
- Uso de bajada o sumario que resuma el contenido o destaque algún aspecto relevante, que no supere las 20 palabras.

La Guía de Estilo y Redacción contiene otros aspectos de estilo relativos al manejo de títulos y cargos, verbos y referencias temporales, uso de citas y entrecomillados, números y cifras, medidas, siglas y acrónimos, rayas, guiones largos y paréntesis, cursivas, mayúsculas y minúsculas, direcciones y teléfonos, con el objetivo de facilitar la lectura al usuario y unificar criterios en el sitio. Se puede consultar en <http://zacatecasonline.com.mx/40-info-empresa/45698-guia-estilo>

Uso de herramientas multimedia

El gestor de contenido era obsoleto y no permitía la inserción de códigos embebidos (salvo de YouTube), lo que impedía uso de recursos como audios externos, líneas de tiempo, publicaciones de redes sociales, etcétera. Con el rediseño se cambió esta condición, tras lo cual se procedió a realizar un catálogo con herramientas multimedia útiles para el periodismo digital, accesibles para el personal con el que contaba el sitio, mismo que fue agregado a la Guía de Estilo. Todas las herramientas descritas han sido utilizadas:

- Audio y video, se recomienda utilizar SoundCloud y YouTube. Para facilitar la usabilidad se establecen criterios como dar el control al usuario con elementos como el player incorporado para que pueda pausar, detener y cerrar, y que no requiera algún software adicional. Se crean una cuenta en SoundCloud para audios; ya se contaba con canal de YouTube.
- Tuits, posts de Facebook y otras publicaciones en redes sociales. Permiten enriquecer la información y le da al usuario opciones de interacción propias de las redes sociales.

- Storify, herramienta que permite crear y almacenar historias, líneas de tiempo o relatos utilizando el contenido de medios sociales y sitios web.
- Google maps, que permite ubicar sitios y que el usuario realice acercamientos, desplazamientos, etcétera. Es especialmente útil en la sección Qué Hacer, para indicar las sedes de los eventos.
- Mapas o imágenes interactivas con Thinglink, que permite desplegar información o insertar otros elementos, así como compartir en redes sociales.
- Reportajes multimedia con Readymag, mediante plantillas prediseñadas o diseños propios permite incluir videos, textos, fotografías y diversos *widgets* para crear un espacio interactivo.

Código de ética

(Abril-mayo de 2015)

Este documento rector establece los criterios que deben guiar el trabajo de reporteros, editores y colaboradores para ejercer un periodismo profesional y que sirva a la sociedad zacatecana. Establece como principios básicos del periodismo en Zacatecasonline la verdad, responsabilidad social, independencia, equidad, honestidad, calidad en el actuar, respeto, integridad y derechos humanos; rechaza el plagio, promueve equidad e imparcialidad en conflictos, regula el uso de fuentes confidenciales, rectificación, derecho de réplica, privacidad, intimidad y presunción de inocencia.

Algunos de los aspectos establecidos son:

- Las fotografías y videos deben cumplir con los principios éticos del periodismo de Zacatecasonline; no se deben modificar imágenes con el objetivo de tergiversar la realidad ni publicar fotografías o videos de menores de edad sujetos a procesos penales, de víctimas de abuso sexual u otros casos considerados sensibles; quedan fuera también aquellas imágenes sensacionalistas o que generen morbo; deben firmarse las fotografías propias y dar el correcto crédito a las ajenas.

- En cobertura de seguridad y procesos judiciales se evitará la publicación de mensajes enviados entre grupos delincuenciales a través de mantas, cartulinas u otras formas. Se respetará la dignidad de víctimas y sus familias al evitar exponerlas.
- Publicidad: nunca se antepondrán los intereses comerciales sobre el servicio a la sociedad, como principio ético básico de Zacatecasonline. No se recurrirá al golpeteo mediático para obtener convenios. En el caso de publicidad nativa en Qué hacer, Fotogalerías y Colaboraciones, deberá colocarse una leyenda en la parte inferior que indique que es contenido pagado.
- El código incluye también pautas sobre el comportamiento del reportero de Zacatecasonline y el decálogo del editor.
- Contiene un apartado para redes sociales, en el que se indica que se extienden las normas éticas del periodismo a estos nuevos canales de comunicación, y plantea normas como la prohibición de publicar en las cuentas personales de redes sociales a nombre de la empresa, revelar información exclusiva o dar alguna primicia cuando la investigación se hizo con recursos de la empresa.

El documento completo puede consultarse en <http://zacatecasonline.com.mx/40-info-empresa/45697-codigo-etica>.

El Código de Ética se ha aplicado parcialmente, principalmente en los aspectos relativos a verificación de la información con fuentes confiables y el sensacionalismo en notas de seguridad, pues se antepone la generación de tráfico.

Plan emergente

Durante la puesta en marcha de esta intervención se agravó la precaria situación financiera de la empresa por tres motivos: el término de contratos antes del tiempo previsto en el análisis de la situación interna de la empresa debido a factores político-electorales, por multas y embargos de Hacienda e IMSS, y el retraso en la aplicación del Plan de Negocios por los motivos que se expondrán en el apartado respectivo.

A partir de mayo de 2016 quedamos en una situación sumamente vulnerable, pues renunció la única reportera de tiempo completo con la que se contaba y no fue posible hacer una nueva

contratación; unas semanas después se recortó el personal de edición, conservando solo una persona de tiempo completo y otra de apoyo.

Ante ello se aplicó un plan emergente para evitar la extinción del sitio: tres reporteros que trabajan para otros medios de comunicación comparten información local a Zacatecasonline con un bajo costo para la empresa, pero con acuerdos poco favorecedores para el sitio: ellos determinan su agenda y enfoque, además que no firman el contenido. Esta situación anula la dinámica implementada para la producción de contenido con las características previstas en la línea editorial, quedando en un *stand by*.

II.V.IV Aplicar una estrategia de gestión de redes sociales dinámica

(Enero-septiembre de 2015)

Las redes sociales permiten llegar a nuevos públicos, fidelizar audiencias, son una fuente de información, un medio para contactar fuentes, encontrar noticias, monitorear temas, detectar tendencias, posicionar marcas, hacer negocios y más.

Aunque Zacatecasonline tenía presencia en redes sociales desde 2009, no había criterios ni una estrategia de gestión establecida, además había cuentas que no se utilizaban, por lo que se procedió a lo siguiente:

- Eliminación de las cuentas Zacatecasonline en YouTube, Zacatecas en Línea Fotografía de Facebook y Zaconline en Twitter.
- Completado de datos y unificación de la imagen en las cuentas Zacatecasonline de Facebook, Zacatecasonline Oficial en YouTube y Zacatecasonline en Twitter. En todos los casos la imagen de perfil es el isotipo y la imagen de portada/cabecera se cambia periódicamente.
- Apertura de cuentas en Hootsuite y SumAll para gestión, monitoreo y medición.
- Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas en Redes Sociales para integrar las pautas de la gestión de las cuentas institucionales, estrategias y recomendaciones, el estilo de la comunicación y lenguaje, metodología para realizar coberturas en tiempo real y plan de contingencia para situaciones de crisis. El documento puede consultarse en <https://es.scribd.com/document/322268809/Manual-de-Buenas-Practicas>.

La gestión de redes sociales está a cargo del personal de edición, a la par de la publicación de contenido en el sitio web, sin embargo a mediano plazo se prevé la incorporación de un *community manager*. Sus tareas son:

- Publicar contenido en Facebook, Twitter y YouTube.
- Responder preguntas y comentarios en medios sociales y Disqus, servicio en línea implementado en el sitio web para recibir comentarios en las notas.
- Utilización de menciones para aumentar la visibilidad de nuestras publicaciones y la viralidad, así como de etiquetas que son tendencia y propias, como #MuyÚtil, #QuéHacer, #CódigoPolítico y #ACelebrar.
- Brindar información útil en tiempo real en coordinación con los reporteros. Se avisa de bloqueos de calles por manifestaciones y accidentes mediante nuestra #AlertaVial. Se han realizado también coberturas en tiempo real del debate entre candidatos a gobernador realizado en mayo de 2016 y de conciertos.
- Elaborar noticias sobre tendencias o temas de interés a partir de la información detectada en las redes sociales.
- Avisar al jefe de Información sobre invitaciones, quejas o temas que puedan servir para generar investigaciones.

Es sorprendente la cantidad de información que se puede obtener mediante herramientas para monitoreo y medición de redes sociales que tenemos al alcance, a unos cuantos clics. Para aprovecharla se propuso un sistema de análisis mensual de estadísticas mediante:

Tabla 8. Herramientas para la medición de redes sociales

| Herramienta | Indicadores medibles |
|-------------------|---|
| Google Analytics | Tráfico: visitas al sitio, páginas vistas, duración de la visita, dispositivos empleados, rebote, publicaciones más populares. |
| Facebook Insights | Nuevos 'me gusta' Visitas totales a la página Acciones en la página: clics a la información de la página Alcance de las publicaciones mediante vistas, 'me gusta', comentarios y contenido compartido Número de interacciones totales: 'me gusta', comentarios y contenido compartido Número de reproducciones de videos |
| Twitter Analytics | Nuevos seguidores |

| | |
|-------------------|--|
| | Tuits publicados Impresiones de los tuits Visitas al perfil Menciones |
| YouTube Analytics | Nuevos suscriptores Tiempo total de visualización Número de visualizaciones Duración media de las reproducciones Comentarios, me gusta, no me gusta y videos compartidos Los videos más populares |

Se planteó hacer este análisis mensualmente y presentarlo en la primera reunión de información del mes siguiente al que correspondan las estadísticas. Será tarea para el personal de edición y del *community manager*, cuando se cuente con este perfil.

II.V.V Establecer políticas en la gestión de recursos humanos

Participantes: Ambos socios y quien elabora este informe

Inversión: sin costo

La plataforma digital es un canal con posibilidades casi infinitas, pero el aprovechamiento de sus herramientas es posible solo si hay gente capaz, que domine las herramientas digitales y organizada en una dinámica de trabajo efectiva acorde a los retos del periodismo, en donde, señala Meneses (2010), cambian las dinámicas y los sitios de noticias no deben ser concebidos como medios tradicionales, sino como empresas de información.

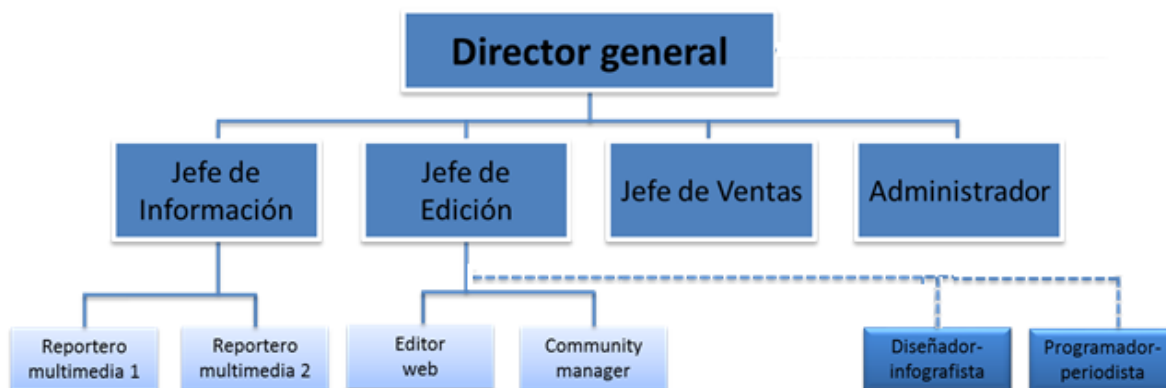
En Zacatecasonline cobra una gran importancia la evolución de las salas de redacción, pues obligado por las circunstancias pasó a un modelo de trabajo a distancia y, como ocurre en otras áreas de la empresa, lo hizo sin planificación. Es por ello que en esta intervención se busca la definición de puestos, de un modelo de trabajo funcional y políticas de gestión de recursos humanos.

Organigrama

(Agosto 2015)

Al momento de la intervención no fue posible la incorporación de nuevos perfiles, sin embargo se elaboró una propuesta de organigrama para implementar a mediano plazo, que contempla el fortalecimiento de la Jefatura de Información, definiendo labores de esta área y contratando un reportero más; respecto al personal de edición se proponer una especialización, pues actualmente los editores tienen las mismas tareas y mismo nivel jerárquico, por lo que se propone una jefatura y orientar un perfil a la gestión de medios sociales. Se propone además sumar al equipo un programador y diseñador gráfico orientados al periodismo; serían trabajadores externos para evitar una carga financiera que dificulte la operación de la empresa y apoyarían en el plan de comercialización expuesto adelante. En ventas se encuentra uno de los socios y se pretende fortalecer el área al destinarle mayor atención del director, sobre todo en cuanto a relaciones públicas se refiere, y quitarles a ambos socios labores de administración con la contratación de una persona para estas tareas.

Imagen 13. Organigrama propuesto



Se desarrollaron los perfiles que puedan servir de base para la contratación de personal para explotar las fortalezas del medio online y optimizar la operación de la empresa, en los que se consideran la preparación académica, experiencia y aptitudes para cada puesto. Éstos fueron plasmados en un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos, que puede consultarse en <https://es.scribd.com/document/322268962/Plan-Estrategico-de-Gestion-de-Recursos-Humanos>. Por limitaciones de espacio no se detallan en este documento.

Implementación de un modelo de redacción virtual

(Agosto-Septiembre 2015)

Zacatecasonline contó con una redacción física hasta 2013, cuando por la reducción de ingresos se optó por eliminar los gastos de renta y servicios, dando paso a un trabajo virtual basado en correos electrónicos, chat de Facebook y llamadas telefónicas. Como se expone en el análisis de la situación interna de la empresa, este modelo no permitía una integración como equipo al utilizar canales de comunicación bidireccional, lo que hacía que los acuerdos y órdenes se dieran de director a cada uno de los trabajadores de manera individual.

Al momento de la intervención del área de Recursos Humanos (segundo semestre de 2015) laboraban en Zacatecasonline los dos socios, una reportera de tiempo completo, tres colaboradores y tres editoras, una de ellas radicada en Estados Unidos, mientras que el resto del equipo reside en la zona conurbada Zacatecas-Guadalupe.

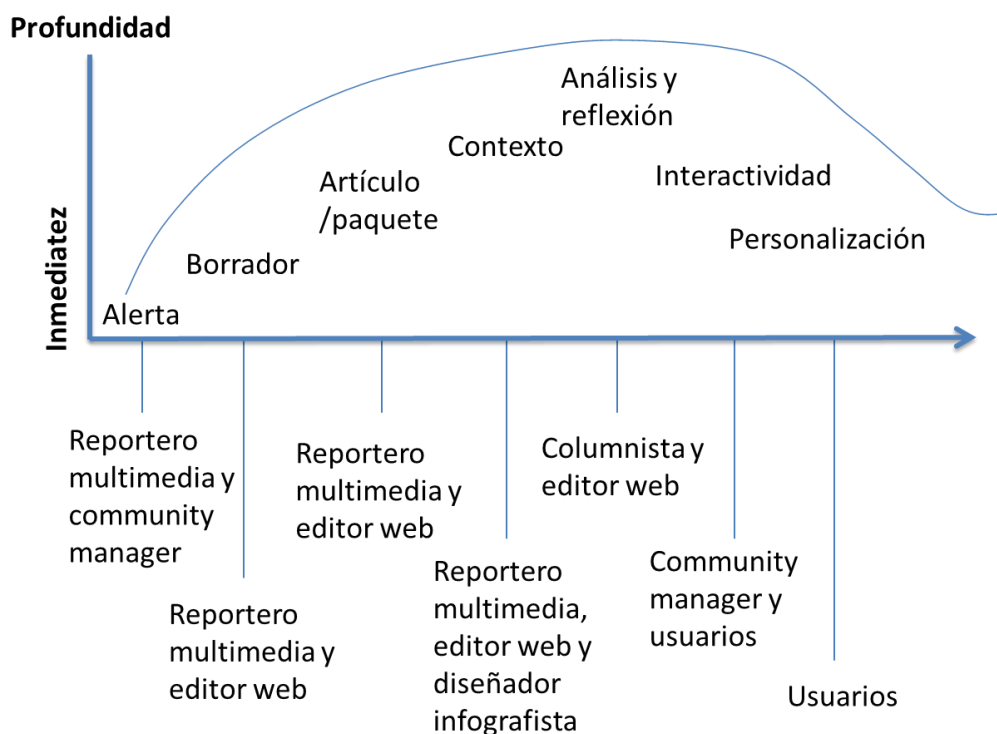
Algunas características del equipo de trabajo son que tenían entre 30 y 36 años, la mayoría se conocía al haber coincidido en otros medios de comunicación, tienen experiencia en el periodismo y dominio de las herramientas tecnológicas básicas.

Para lograr una coordinación e integración del equipo se diseñó un modelo de redacción virtual, que si bien es muy básico, permitió sentar bases funcionales sobre las cuales se podrán establecer nuevas dinámicas y procesos, así como integrar a más personas.

Se partió de un análisis de la funcionalidad de los canales de comunicación utilizados y una valoración de aquellos que pudieran servir para nuevas dinámicas de la Jefatura de Información relativas a la definición de agendas, evaluación y envío de la información.

Para este último aspecto se tomó como base el modelo de diamante de la noticia de Gaurav Mishra (Acurso, 2010 a), que considera siete niveles en la producción, publicación y consumo de la información según su profundidad e inmediatez.

Imagen 14. Fases en la producción de información



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Acursso (2010 a)

Alerta: El reportero o editor detecta una noticia y da cuenta de ésta mediante algún dispositivo de comunicación, para hacerlo llegar a los usuarios a través de mensaje de texto, correo electrónico o en redes sociales. Muestra que la noticia es cubierta por el medio y refuerza su reputación al tener las noticias importantes.

Borrador: Apoyando la alerta, se da en el blog o sitio web la noticia con los primeros datos disponibles y se van actualizando al tener nuevos. Mantiene a los usuarios atentos al desarrollo de la información y ayuda al posicionamiento en motores de búsqueda.

Artículo/paquete: El borrador se convierte en un paquete con mayor producción y posible combinación de soportes.

Contexto: Se puede aportar tanto en el borrador como en el artículo/paquete, aunque es en este último cuando la no inmediatez permite mayor dedicación y profundidad a la información. Algunas herramientas que ayudan a dar contexto son los enlaces a notas con más información, a sitios o perfiles a los que se haga referencia, documentos insertados, etcétera.

Análisis y reflexión: Se da en la blogósfera, en foros y comentarios, con aportación de especialistas, lectores y afectados.

Interactividad: Puede enganchar e informar al usuario como ningún otro medio y brindar un recurso *long tail* que genere visitas repetidas durante bastante tiempo. Puede darse en foros, comentarios, redes sociales y wikis.

Personalización: Usuarios consumen conforme sus necesidades al suscribirse a boletines, mensajes de texto, RSS y dar clic en notas relacionadas a su consumo.

Tabla 9. Canales de comunicación utilizados

| Canal y sus usos | Descripción de la dinámica |
|--|--|
| <p>Hangouts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones generales trimestrales. • Reuniones mensuales para definición de agenda de trabajos especiales. | <p>Este software permite la participación de hasta 10 personas en video desde Android, iOS, Windows y Mac.</p> |
| <p>Grupos de Whatsapp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de agenda informativa del día. • Envío de texto, fotografía, audio y video en los niveles de Alerta y Borrador de las fases del modelo de producción informativa descrito. • Convivencia (saludos, felicitaciones, bromas, etcétera). | <p>Se crean dos grupos, uno para las noticias generales y otro para seguridad, al ser las secciones con producción permanente de contenido. En cada grupo están director, editores, reporteros y/o colaboradores que cubren las fuentes relacionadas. El envío de información por este medio se da desde el lugar de los hechos, lo que permite la instantaneidad en redes sociales y agilidad a la publicación de noticias de último momento en el sitio web.</p> |
| <p>Correo electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de información en las fases de Artículo/paquete, Contexto y Análisis y reflexión del modelo de | <p>Se dispone de una cuenta de correo electrónico que es administrada por los editores, en donde se recibe la información de reporteros/colaboradores, comunicados</p> |

| | |
|---|---|
| <p>producción informativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de documentos o avisos formales. | <p>de prensa, invitaciones, correos de lectores, etcétera.</p> |
| <p>Grupo secreto de Facebook</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones. • Compartir contenido de interés general. • Generar discusiones o pedir opinión del equipo sobre temas particulares. | <p>Están integrados los socios, editores, reporteros y colaboradores de la empresa. Este canal permite la interacción y discusión a través de post sin necesidad de sincronía entre los participantes; es indefinida la permanencia de las conversaciones y del contenido compartido, lo que permite consultas posteriores.</p> |
| <p>Chats de Facebook</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de agendas informativas semanales. • Reuniones entre el personal de edición y el director para la definición de criterios editoriales. • Coordinación entre editores para la publicación del contenido. • Comunicación entre editor-reportero/colaborador. | <p>Se tienen tres grupos de chats: director, editores y reporteros; director y editores; editores, además de los chats persona a persona. Este canal permite la comunicación instantánea y compartir archivos, que permanecen indefinidamente. Es el medio más utilizado en el quehacer diario al ser el canal para el trato persona a persona.</p> |
| <p>Llamadas telefónicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo persona a persona para asuntos específicos. | <p>Facilita la localización al instante, sin embargo es el medio menos utilizado por los miembros del equipo.</p> |

Dinámica

Definición de agenda informativa. Se basa en dos tipos de reuniones para proponer, discutir y definir los temas y características de la entrega de la información, que se plasman en una Agenda de Contenido Semanal; un ejemplo, correspondiente al periodo 9 a 15 de marzo de 2015, puede consultarse en el Anexo 4.

Tabla 10. Dinámica de la Jefatura de Información

| | |
|------------------------|--|
| <p>Reunión semanal</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lugar, fecha y hora: Virtual, a través de un Grupo de Facebook realizado ex profeso. Viernes, 5 de la tarde. • Participantes: Director/jefe de Información, editores y reporteros. • Actividades: Planear un reportaje o nota multimedia que se entregará el viernes siguiente Definir uno o varios temas a los cuales se les dará seguimiento durante la semana con notas exclusivas Evaluación de las publicaciones realizadas durante la semana que concluye Asuntos generales. |
| <p>Reunión diaria</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Lugar, fecha y hora: Virtual, a través de un Grupo de Facebook realizado ex profeso. Lunes a viernes, 8 de la mañana. • Participantes: Director/jefe de Información, editor y reporteros. • Actividades: Definir agenda del día Acordar detalles de la entrega y edición de información. |

Envío de información: los niveles de Alerta y Borrador se envían mediante Whatsapp desde el lugar de los hechos a través del teléfono celular en los formatos texto, audio y video, el Artículo/Paquete se envía mediante correo electrónico desde un lugar fijo, generalmente el domicilio del reportero.

Evaluación: reuniones trimestrales en Hangouts y discusiones sin periodicidad en el grupo secreto de Facebook.

Equipo y software

Se trabaja con los equipos con los que contaba el personal antes de la intervención. Reporteros y fotógrafos disponen de teléfonos Moto G4 con acceso a internet provistos por la empresa; el demás equipo requerido, como cámara fotográfica, grabadora, un segundo celular y computadora son puestos por el personal, así como el pago de los servicios de internet en su domicilio. Los editores trabajan desde casa con computadoras personales y pagan los servicios

requeridos, como internet y electricidad, así como el mantenimiento que pudieran requerir sus equipos. Al software utilizado previo a la intervención se sumó el uso de Audacity y YouTube/Editor, quedando de la siguiente forma:

- Correo electrónico, Hangouts, Facebook y Whatsapp tanto para móviles como para computadora: Utilizados por todos los miembros de la redacción como canal de comunicación.
- Audacity. Utilizado en PC para edición de audios, principalmente por las editoras.
- YouTube/Editor. Utilizado en PC para edición básica de videos online.
- Premiere Pro CS6. Para la edición profesional de video, por el socio que se encarga de la producción de este tipo de contenido.
- InDesign. Utilizado en PC por el diseñador externo para elaboración de líneas de tiempo, infografías, etcétera.
- Otros. Programas o aplicaciones utilizados de manera personal, como procesadores de texto, programas para transcribir, traductores, etcétera.

Definición de políticas de gestión de recursos humanos

El liderazgo es el estilo más apropiado para dirigir las empresas de comunicación por ser entidades inmersas en mercados muy competitivos, volátiles e impredecibles, que demandan un alto rendimiento intelectual y creativo de sus recursos humanos (Preciado y Monsalve, 2008). Basado en ello y en la necesidad de constituir un equipo de trabajo en el que haya proactividad, objetivos comunes y capacitación constante, se elabora un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos. El enfoque en el manejo de personal que seguirá Zacatecasonline es la Búsqueda de Excelencia en las Organizaciones (Ministerio de Salud, 1999). Se establecen las siguientes pautas de actuación en las fases del proceso de gestión de recursos humanos:

Seleccionar: Se diseñó un protocolo de contratación basado en el desarrollo del perfil requerido para el puesto a ocupar, revisión de currículum, entrevista y prueba de campo. Con esto se pretende evitar la elevada rotación de personal que ha tenido la empresa. Este protocolo no se ha aplicado hasta el momento de redactar este informe por la crisis económica

de la empresa, pero ayudará a reforzar el equipo con elementos idóneos una vez que se puedan hacer contrataciones.

Organizar: Se establece como políticas de trabajo la definición de metas anuales por área, en las que participe todo el personal.

Evaluar: Se establecen reuniones trimestrales. No se han realizado con la formalidad planteada, aunque se ha dado seguimiento a los avances de objetivos en las áreas de Administración y Ventas.

Comunicarse: Se crean nuevos canales de comunicación lo que permite mejorar la eficiencia de procesos y la cohesión del equipo.

Capacitar: Se establece como política de la empresa la participación en un curso al año por cada miembro del equipo.

Motivar: La principal forma de motivación será la integración del equipo en la toma de decisiones y reconocimiento de logros; una vez recuperada la capacidad financiera de la empresa, se establecerán incentivos económicos para el personal mediante bonos.

Remunerar: El objetivo principal es el pago oportuno de los salarios, pues los retrasos han sido constantes por la crisis económica y embargo de cuentas de la empresa; a futuro, mejorar los sueldos.

Sancionar: Si bien no se elaboró como tal un reglamento que establezca sanciones, se ha fijado como política el despido del personal que no colabore para cumplir los objetivos de la empresa.

II.V.VI Dar orden administrativo y fiscal a la empresa

Participantes: los dos socios, un auxiliar administrativo contratada durante este proceso y un despacho contable.

Inversión: 50 mil pesos (despacho contable), más contratación del auxiliar

Aunque el aspecto administrativo no se consideraba dentro del plan de estudios de la Maestría, fue crucial en la intervención debido a que amenazaba la supervivencia de la empresa. A esta tarea se le destinó la mayor parte del recurso económico y tiempo, lo que repercutió negativamente en otros aspectos.

Poner orden en la administración

(Agosto-diciembre de 2015)

- Contratación de un auxiliar administrativo que ordenara la papelería de los ejercicios fiscales 2011-2015.
- Contratación del despacho Edmundo Guerrero Contadores Públicos.
- Cálculo de impuestos de los años 2011-2015. El monto de la deuda equivale a la facturación de un año.
- Modificación del acta constitutiva, quedando en ella solo uno de los socios originales. Dos están inactivos y el otro es excluido para registrarse como persona física y operar bajo dicha figura fiscal.

Estrategia de acción ante Hacienda

(Enero-junio de 2016)

- Apertura de nueva empresa en el Régimen de Incorporación Fiscal para comenzar a facturar con menos carga en impuestos y facilitar la contabilidad.
- Trámites en instituciones para darse de alta como nuevo proveedor, así como alta ante el IMSS, Infonavit y apertura de cuenta bancaria.
- Se da de baja a trabajadores en Zacatecas en Línea S. C. y se les da de alta con el nuevo patrón, José Leonardo Moreno Alvarado.
- Hasta la redacción de este informe, Zacatecas en Línea da respuesta a diversas multas de IMSS e Infonavit, así como embargos de Hacienda.

II.V.VII Generar un modelo de negocios rentable

Participantes: Los dos socios y quien elabora este informe

Inversión: sin costo

(Enero de 2015-Actualidad)

Establecer nuevas fuentes de ingresos económicos es una necesidad crítica para Zacatecasonline debido a que 88% de lo facturado corresponde a instituciones de gobierno, lo

que implica compromisos en el manejo informativo y se genera inestabilidad por los procesos propios de la administración pública, como ocurrió en 2016, cuando se dejaron de tener convenios debido a la renovación de administraciones municipales y estatal.

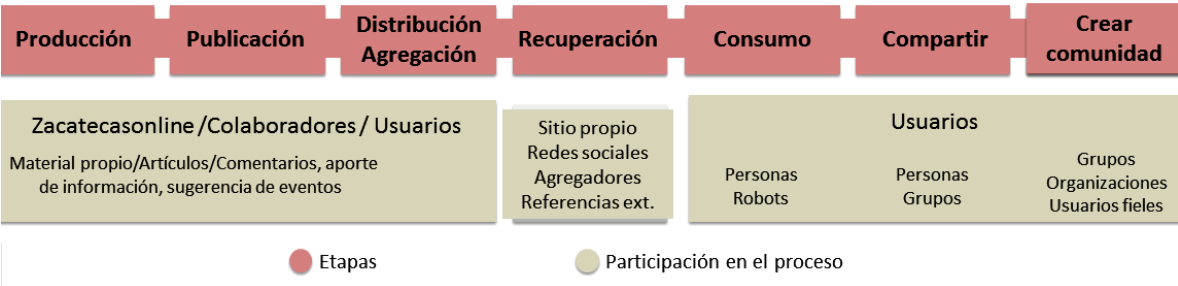
Actualmente un socio se encarga del área de Ventas, con apoyo del director. Previo a la intervención, las tareas que realizaba se limitaban a la presentación de presupuestos a instituciones públicas al inicio de las administraciones, en campañas políticas y para la cobertura-publicidad de eventos como las ferias y festivales, además de facturación y cobranza.

La intervención se centró en dos aspectos principales: por un lado la creación de un Plan de Negocios orientado a la diversificación de servicios y a la búsqueda de clientes de la iniciativa privada, y por otro, generar una estrategia de comercialización que permitiera aumentar los ingresos y lograr finanzas sanas.

Cabe recordar que previo a la intervención, alrededor de 95% de los ingresos correspondía a la publicación de banners y boletines, en tanto que el resto se generaba por la venta de fotografías o videos. Servicios que se mantienen como parte del plan de negocios.

Para la creación del nuevo catálogo de productos a comercializar se analizó la cadena de valor de Zacatecasonline y se buscó generar ingresos en las diversas etapas, como se expone enseguida:

Imagen 15. Cadena de valor de Zacatecasonline



FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 12. Servicios generados en las diversas etapas de la cadena de valor

| Servicio | Descripción | Etapa (s) | Precio |
|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------|
| Promoción de | Publicación previa del evento con | Producción, | De 1,000 a 5,000 |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| eventos en Qué Hacer | programa, mapa de ubicación y horarios; banner en el sitio durante un mes; promoción en redes sociales con menciones al cliente. | publicación, distribución, recuperación, consumo, compartir | pesos según cantidad de notas publicadas, menciones y ubicación del banner. |
| Banners | Este formato de publicidad se mantiene. Hay 8 ubicaciones posibles en el Home y páginas interiores del sitio, lo que determina su precio. | Publicación, distribución | 1,500 a 10,000 pesos por mes |
| Patrocinio de Mascotas | Publicación de banner en la sección Mascotas; presencia de marca en eventos para adopción de perros y gatos en los que participe Zacatecasonline. | Publicación, distribución, crear comunidad | 3,500 mensuales |
| Colaboraciones | Negocios y profesionistas pueden publicar artículos semanales para promocionar sus servicios, con contenido útil para nuestros usuarios; promocionaremos sus artículos en nuestras redes sociales. | Producción, publicación, distribución | \$1,500 mensuales; contrato mínimo por 6 meses |
| Menciones en redes sociales | Publicación de post y tuits. La empresa se reserva el derecho a decidir qué tipo de negocios, eventos o promociones ofrece para cuidar su imagen y línea editorial. | Distribución, compartir, crear comunidad | 100 pesos por mención |

FUENTE: Elaboración propia.

La publicación de boletines no se contempla como un servicio dado que el objetivo es evitar la dependencia informativa, sin embargo se continuará prestando hasta tener otras fuentes de ingreso sólidas.

Al plantear la propuesta de Plan de Negocios a los socios se contempló el diseño de sitios web y gestión de su contenido, aprovechando la experiencia del personal en ambos campos. Luego de un periodo de análisis, a iniciativa de los socios se dio mayor peso a este servicio y se optó por crear una Agencia de Marketing Digital.

Esta decisión se tomó luego de un análisis del mercado en el que se detectó que las empresas locales de desarrollo web y marketing no ofrecen como servicio la creación de estrategias de contenido que faciliten el posicionamiento en buscadores y al revisar sus portafolios se detectó que, en la mayoría de los casos, hay fallas de usabilidad en los sitios, no siguen las pautas de

escritura web y desaprovechan herramientas como Google Bussines, que permite la localización de los negocios y generar reputación online. Es por ello que se optó por aprovechar los conocimientos generados en la Maestría, que han sido reforzados con capacitaciones sobre herramientas de marketing, tutoriales, manuales y estudios disponibles en la web.

La elaboración de un estudio de mercado, el desarrollo de los servicios, definición de costos, etcétera, se realizó de enero a agosto de 2016 (puede consultarse el Plan de Negocios mediante este enlace <http://www.goo.gl/gQIUvQ>), quedando como sigue:

Tabla 13. Servicios de marketing digital ofrecidos

| Servicios | Ruta de acción |
|---|---|
| <p>1. Diseño web Desarrollo de sitios web orientados a la usabilidad, accesibilidad y optimización SEO (search engine optimization), así como una estrategia de generación de contenido.</p> <p>Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño web: a partir de 5,500 pesos según número de secciones y elementos integrados. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la presencia de marca y la competencia • Definición de objetivos • Investigación SEO para determinar palabras clave a utilizar en las secciones y contenido • Definición de la arquitectura web del sitio • Desarrollo web • Creación de matriz de contenido y lineamientos de publicación • Publicación de contenido de base • Lanzamiento del sitio web • Capacitación al cliente o administración del sitio web • Evaluación periódica de estadísticas y reporte al cliente |
| <p>2. Gestión de contenido editorial</p> <p>Precio: Creación de estrategia de contenido: a partir de 1,000 pesos. Gestión de contenido: a partir de 1,500 pesos según el soporte (texto, fotografía, video, diseño gráfico) y cantidad de publicaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Investigación SEO para determinar palabras clave a utilizar en las secciones y contenido • Creación de matriz de contenido y lineamientos de publicación • Producción de contenido multimedia. |
| <p>3. Presencia online Se desarrolla una estrategia de presencia en</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de presencia y reputación online de su negocio |

| | |
|--|---|
| <p>directorios y servicios de geolocalización como TripAdvisor, Sección Amarilla y Google Bussines, según el giro del negocio.</p> <p>Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis, desarrollo de la estrategia y alta en directorios: desde 2,000 pesos. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estrategia en base al análisis realizado y SEO • Publicaciones periódicas en las redes sociales o capacitación de personal • Respuesta diaria a comentarios y preguntas • Reporte mensual de estadísticas y opiniones sobre el negocio |
| <p>4. Gestión de redes sociales Se brinda el servicio de creación u optimización de cuentas en redes sociales, así como la opción de gestionar el contenido o capacitar a su personal.</p> <p>Precio: Gestión del contenido en redes sociales: de 2.400 a 8.600 según las redes sociales consideradas y la cantidad de publicaciones.</p> <p>Pilotaje, capacitación de personal y supervisión por 5 meses: 15,000 pesos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de presencia y reputación online de su negocio • Creación/configuración de las redes sociales seleccionadas • Toma de video y fotografía profesional • Creación de plan de contenido • Publicaciones periódicas en las redes sociales o capacitación de personal • Respuesta diaria a comentarios y preguntas • Diseño gráfico • Reporte mensual de estadísticas • Reporte mensual de opiniones y sugerencias sobre el negocio |
| <p>5. Campañas en redes sociales y Google Adwords Gestión de anuncios y optimización para llegar al público indicado con el mejor rendimiento posible.</p> <p>Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión de 20% sobre la cantidad invertida en los anuncios. | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos de la campaña • Elaboración de anuncios • Hipersegmentación del mercado • Medición de resultados y optimización de campaña • Entrega de resultados mensuales |

FUENTE: Elaboración propia.

Nuestro mercado son empresas o instituciones (principalmente la iniciativa privada) que deseen comunicar algo de manera efectiva: la venta de un producto o servicios, tener una buena relación con los clientes, crear una comunidad virtual, etcétera.

En esta etapa de arranque, la operación está cargo de los socios y quien elabora este informe: Manuel Frausto, gestión de proyectos; Leonardo Moreno, ventas; Mariana Sánchez, gestión de

contenido. Nos apoyamos en un diseñador gráfico externo y el desarrollo web requerido se subcontrata a través de la plataforma Nubelo, que funciona mediante un algoritmo de ‘matching’ para contactar con profesionales ideales para la tarea requerida.

Desarrollo de una estrategia de ventas

La base utilizada para el desarrollo de la estrategia de ventas es el neuromarketing. Se parte de la idea de llenar de emociones a los clientes potenciales, considerando estudios que muestran que las personas compran impulsadas por los miedos y deseos, generalmente subconscientes, que afectan el proceso de venta. Con base en ello se desarrolla un método (puede consultarse a detalle en el Plan de Negocios señalado previamente) que contempla los siguientes puntos:

- Conocimiento del producto o servicio
- Presentación del vendedor
- Ceremonia de ventas
- Escucha y manejo de objeciones
- Cierre de ventas
- Pedidos
- Control de seguimiento de ventas
- Atención al cliente
- Reclamaciones
- Especificaciones de los contratos

Formas de pago y promociones

Se consideran cinco tipos de pago, de los cuales a la fecha de redactar este informe se aplican los primeros tres; se pretende incluir los otros dos a mediano plazo como innovación al no ser utilizados a nivel local y al garantizar resultados para el cliente:

- Basado en pago único y fijo: aplica para servicios brindados por única ocasión, como desarrollo de un sitio web o promoción de un evento en la sección Qué Hacer.
- Basado en pagos periódicos: se da en el caso de servicios brindados por tiempos prolongados, como la gestión de contenido en redes sociales o sitios web.
- Basado en la inversión en marketing: se utiliza al administrar campañas en Google AdWords, Facebook Ads, etcétera.

- Basado en objetivos: el cliente paga cuando se logra una meta, como un número determinado de seguidores en redes sociales o tráfico en un sitio.
- Basado en porcentaje de ingresos: aplica como una especie de comisión al concretar ventas online.

Se trabaja para ofrecer la opción de pago con tarjeta de crédito a 3, 6 y 9 meses, facilidad que no ofrece la competencia directa, de acuerdo con el Estudio de Mercado. Además se ofrecen descuentos en pago anticipado y contratos anuales.

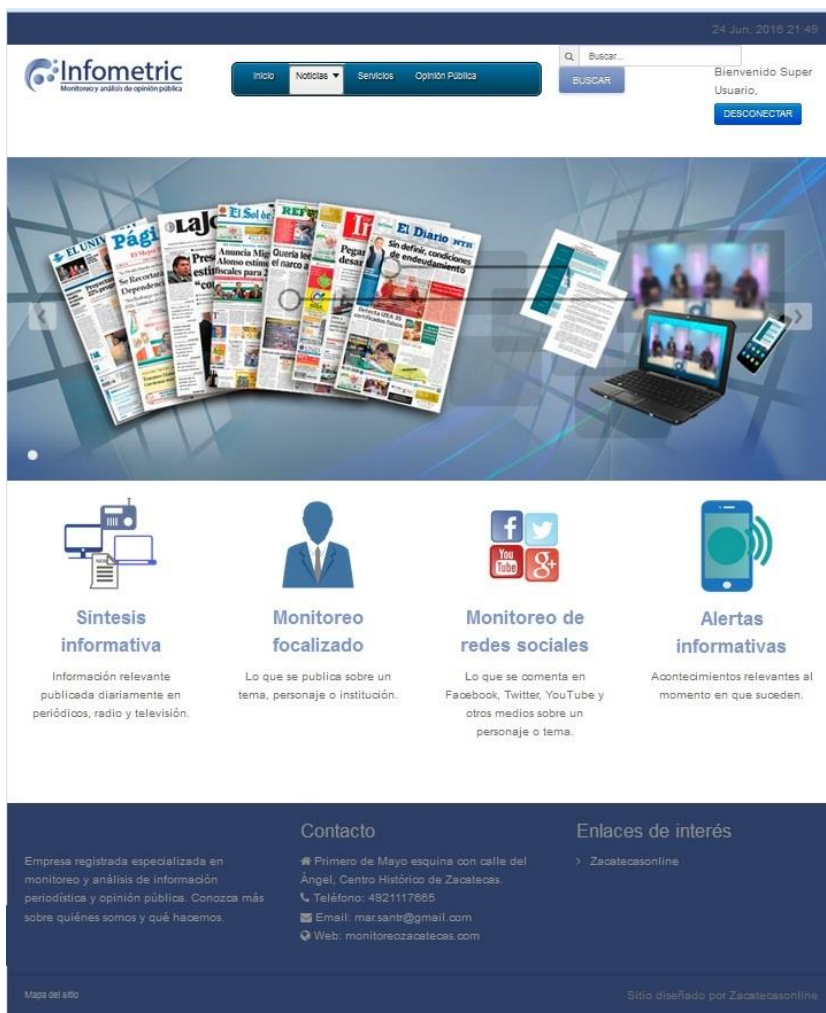
Servicio de monitoreo

Aunque no fue planteado dentro del Plan de Negocios, en el proceso electoral local 2015-2016 se brindó el servicio de Monitoreo Multimedia y Análisis de Presencia Mediática bajo el nombre comercial de Infometrix (<http://monitoreozacatecas.com>), con la incorporación de un socio-inversionista. Zacatecasonline desarrolló los procesos de monitoreo y el sitio web a través del cual se da el servicio, además de coordinar el trabajo operativo con personal contratado ex profeso.

Se monitorearon durante el periodo marzo-junio los cinco diarios locales, 40 sitios web locales y nacionales y más de 20 horas diarias de noticieros de radio y televisión. La información era presentada a través de la plataforma web mediante reseñas con la opción de acceder a las notas completas a través de link al sitio de origen o los clips de audio o video, según el medio al que corresponda.

Se realizaban cortes informativos enviados por correo electrónico a las 8 (diarios y sitios web), 10 (noticieros matutinos de radio y televisión) y 17 horas (sitios web, radio y televisión), adicionalmente se ofrecía el servicio de alertas informativas ante publicaciones críticas para el cliente y análisis sobre las estadísticas de la presencia mediática de los candidatos a gobernador.

Imagen 16. Portal web creado para el servicio de monitoreo



Se lograron convenios por un total de 270 mil pesos, un monto más bajo que lo estimado, de 400 mil, y la utilidad fue nula por el costo del desarrollo del sistema que, sin embargo, es un activo que abre la posibilidad de retomar este servicio o vender el sistema a instituciones que cuentan con personal para realizarlo, en lo cual se trabaja al momento de escribir estas líneas.

II.VI Consideraciones finales sobre la implementación de cambios

Durante la intervención se enfrentaron dificultades financieras que impidieron la inversión en presencia de marca y obligaron a recortar personal, además se tuvieron dificultades técnicas

para hacer configuraciones al sitio durante el rediseño. Pese a esas dificultades se lograron avances significativos en cada una de las áreas consideradas para este proyecto.

Los tiempos planteados en la calendarización de las tareas fueron excedidos debido a que la agenda se combinaba con las actividades habituales de quienes participamos en el proceso y a que se ahondaba más allá de lo planteado originalmente. El ejemplo más claro se da en el área de ventas, en donde se elaboró un Estudio de Mercado y un Plan de Negocios del que surgieron las bases para una Agencia de Marketing Digital.

Hubo falta de seguimiento y de previsión en algunos casos, como ocurrió con el lanzamiento del sitio web rediseñado, en la que se desaprovechó para hacer una campaña promocional, por lo menos en las redes sociales propias.

El impacto logrado fue mayor cuando se trató de cambios en los que se involucraron de lleno los socios, como el área de ventas y la situación fiscal. La contraparte está en el Código de Ética, que fue elaborado de forma individual y posteriormente se les presentó para su valoración, aunque fue aprobado por ambos, no se generó un compromiso para su aplicación. Asimismo, el recorte de personal por razones financieras impidió el cumplimiento de objetivos relativos a la producción periodística.

En la etapa de arranque del plan de gestión de contenido fue crucial el modelo de redacción virtual implementado, cuya adopción por parte de los participantes fue orgánica, al estar habituados a utilizar las herramientas tecnológicas.

En la tercera y última parte de este informe se presenta un reporte de lo logrado, lo que no fue concretado y las causas a las que se atribuyen.

Parte III. Evaluación de resultados y plan de mejoras

III.I Medición de resultados

Para conocer el impacto de las acciones concretadas se hizo una evaluación en cada una de las siete áreas consideradas en la intervención. Con el propósito de obtener una valoración lo más objetiva posible, se presenta una comparación numérica entre las metas planteadas y las concretadas. Se utilizan datos duros sobre el tráfico web, número de publicaciones realizadas y sus características, estadísticas de redes sociales y ventas logradas; en otros casos se echa mano de herramientas como *focus group*, cuestionarios y entrevistas.

Dar identidad a la marca Zacatecasonline

Se lograron cinco de los siete objetivos relativos a la imagen de la empresa: unificación del nombre, renovación del logotipo, completar la filosofía organizacional, creación de correos institucionales (sin embargo solo son usados los de Redacción y Ventas) y tener presencia de marca mediante la colaboración con otros medios locales, los de mayor interés son Radio Zacatecas y Estéreo Zer, por su alcance en la entidad. Por otro lado, no se han invertido recursos para el patrocinio de eventos ni para la creación de material como chalecos para reporteros, micrófonos, etcétera. Aunque no lo consideran una prioridad, los socios están dispuestos a invertir en este rubro para 2017.

Dar orden administrativo y fiscal a la empresa

Se concretaron los cinco objetivos específicos (ordenar la papelería, llevar registros contables, modificar el acta constitutiva, calcular la deuda con Hacienda y establecer estrategia de pagos), lo que permitió hacer una reestructuración a fondo al mudar la operación de la empresa bajo una nueva figura fiscal. Sin embargo, las multas y embargos a las cuentas de Zacatecas en Línea han afectado la operación en meses recientes, lo que sumado a los reducidos ingresos económicos ha llevado a caer en retraso en pagos.

Será clave mantener disciplina financiera para evitar las prácticas que llevaron a Zacatecas en Línea a una situación insostenible fiscalmente, y mantener la estrategia de pago establecida ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Rediseñar el sitio web atendiendo criterios de usabilidad

El rediseño del sitio web fue el cambio más notorio para los usuarios y una medida apremiante para Zacatecasonline. Se logró el objetivo de depurar las secciones no actualizadas y se crearon las secciones Tendencias, Qué Hacer y Mascotas, pero no Colaboraciones para incluir temas de tecnología, cine, música y salud, pues aunque se tuvo acercamiento con posibles colaboradores que se mostraron interesados, no se concretaron y se le dejó de dar seguimiento.

Con el rediseño se tiene ahora un sitio responsivo, que era una de las principales necesidades, y que permite la incorporación de elementos multimedia. Se buscó en todo momento atender los criterios de usabilidad y accesibilidad, y para medir resultados en este aspecto se realizaron 2 evaluaciones en mayo de 2015, luego del lanzamiento del rediseño:

- *Focus group* con 6 personas voluntarias, no involucradas con la empresa y que cumplen con el perfil del público objetivo de Zacatecasonline: zacatecanos, habitantes de zonas urbanas, con acceso a internet, en este caso con edades de 23 a 36 años, que trabajan y/o estudian en nivel superior. Se les aplicó un test de usuario (ver anexo 5) y se les pidió que expresaran sus impresiones, mismas que fueron concentradas por quien elabora este informe, además fueron consideradas observaciones sobre su navegación en el sitio.
- 3 evaluaciones de usabilidad y accesibilidad realizadas por igual número de compañeros de la Maestría en Periodismo Digital de la UDG Virtual, con base en listas de cotejo para evaluar identidad, navegación, funcionalidad, accesibilidad, arquitectura web, lenguaje y contenido.

Del *focus group* los resultados más relevantes fueron:

- Todos identifican fácilmente el logotipo, color institucional y nombre del sitio, así como el sector al que va dirigido el sitio (zacatecanos jóvenes) y los objetivos del mismo (informar y entretener), aunque un banner colocado en el *header* distraía.
- La organización de la información les parece clara y orientadora, así como la disposición y nombres utilizados en los menús.
- Navegan en el sitio sin perderse gracias a elementos que identifican dónde se encuentran, como el módulo ‘Usted está aquí’.

- Identifican múltiples módulos que les facilitan navegar por notas populares, recientes o relacionadas, así como las opciones de comentar y compartir.
- Todos coinciden en que la tipografía y colores utilizados facilitan la lectura.
- Coinciden en que se les facilita el escaneo de la información con el uso de elementos para romper la uniformidad de los textos y de la pirámide invertida, tanto horizontal como vertical.
- Les agrada el contenido, aunque señalan que algunas secciones (Fotogalerías, Deportes y Sociales) están poco actualizadas.
- Respecto a las imágenes utilizadas en el sitio, reciben buenas críticas, pero durante la observación de la forma en que navegan se detectó que cuando una nota no tiene foto el usuario deja de percibir la jerarquía de la información; por ejemplo, cuando la nota principal del home no tiene imagen, no la reconocen como tal.
- Cuestionan la presentación poco atractiva del módulo del clima.
- A un usuario el menú desplegable le parece invasivo en la pantalla por su tamaño.
- En cuanto al largo del home, solo un usuario critica que debía hacer demasiado *scroll*; los demás opinan a favor de poder ver la variedad de contenido desde la página principal.

El análisis de usabilidad hecho por 3 estudiantes de la Maestría arrojó como principales resultados:

Identidad: fue uno de los aspectos mejor evaluados por utilizar un logotipo claro y atractivo, que coincide con la URL fácil de recordar, aunque en Firefox un usuario tuvo problemas para visualizar el logotipo. Sugieren ajustar la información en Quiénes Somos pues se deja fuera la parte del entretenimiento.

Arquitectura y navegación: se señala que el sitio web está bien jerarquizado y se orienta al usuario al utilizar rotulaciones adecuadas y con el módulo “Usted está aquí”. No hay enlaces rotos y durante la navegación no hubo interrupciones o errores. Se reconoce que hay zonas en blanco para descanso visual, pero consideran que hay sobrecarga informativa en el Home, así como muchas secciones y subsecciones. Se carga rápido y reproduce los contenidos

multimedia, sin que se utilicen animaciones cíclicas que distraigan visualmente. Califican como incierto navegar por videos ante la variedad de temas.

Interacción y control: se tiene botón de búsqueda bien ubicado (esquina superior derecha) y ofrece resultados comprensibles y efectivos, sin embargo el ícono de la lupa no funciona en Firefox, por lo que se tiene que dar enter. El usuario puede imprimir el contenido, enviarlo por correo, compartir en redes sociales y comentar. Hay formatos para ponerse en contacto con la empresa, pero faltan números telefónicos. No hay páginas emergentes ni banners intrusivos, y tampoco se requieren hacer descargas adicionales para poder navegar.

Accesibilidad: se calificaron como adecuados los colores utilizados y la fuente, además que permite al usuario modificar el tamaño del texto en los artículos, sin embargo no tiene accesibilidad auditiva ni la opción para ver en otro idioma. Es adaptable a las diversas pantallas y se visualiza bien desde los navegadores probados.

Contenido: es uno de los aspectos mejor evaluados, al utilizar un lenguaje claro, conciso y accesible, fotografías bien recortadas y con buena resolución, tamaño adecuado de los párrafos, títulos cortos y que permiten saber qué se encontrará en la nota.

En general los resultados obtenidos en el sitio en cuanto a usabilidad, accesibilidad y diseño centrado en el usuario fueron buenos. Éste se siente cómodo en el sitio y se le facilita la lectura, la navegación, comentar, compartir y ponerse en contacto con la empresa.

Visualmente tiene aspectos a mejorar como aligerar el home y hacerlo más corto, corregir errores en algunos navegadores en los que todavía se tienen algunos problemas para ver el sitio correctamente.

En atención a las observaciones se hicieron los siguientes ajustes:

- Eliminación del Top Banner, ubicado en el cabezal del sitio, porque opaca al logotipo y distrae, según todos los participantes en el test de usuario. Otros espacios para publicidad también fueron eliminados porque no eran visibles en dispositivos móviles.
- Evitar notas sin fotografía, pues por el esquema del sitio se desorienta al usuario, que incluso no detectó la jerarquización de información en el *home* cuando la nota principal no tenía imagen o lo calificó como un error.

- Disminuir el tamaño del menú desplegable con notas recientes, al pasar de 9 a 6.
- Se redujo el home. Si bien se dejaron notas de todas las secciones, se disminuyó el número de 6 a 3.
- Se ajustó la información de Quiénes Somos agregándole la línea editorial.
- Se agregaron números telefónicos en la opción de contacto.

Hay problemas técnicos pendientes de resolver, para los que se previó la contratación de un programador web especializado en Joomla, sin embargo a la fecha no se ha concretado este trabajo, que incluía, entre otras acciones, una reestructuración en la sección Videos, ajustes en la presentación de Fotogalerías, colocación de sumarios al no contenerlos la plantilla Teline V, resolver fallas de visualización en Firefox e instalación de un contador de visitas en el gestor de contenido para uso de las editoras, como apoyo para definir la jerarquización de la página de inicio.

El otro aspecto a considerar en cuanto al sitio web fue el tráfico, en donde se pretendía aumentar las visitas y el tiempo de permanencia, a la par de reducir el rebote. Lamentablemente no se logró ninguno de estos objetivos:

Zacatecasonline tuvo un incremento en el tráfico desde su creación hasta 2013, pero para 2014 sufrió una estrepitosa caída de 30% en la cantidad de usuarios. Para 2015, que fue el año en el que se aplicó la mayoría de los cambios, la tendencia se mantuvo a la baja aunque ligeramente en menor proporción, como se podrá apreciar en las gráficas siguientes.

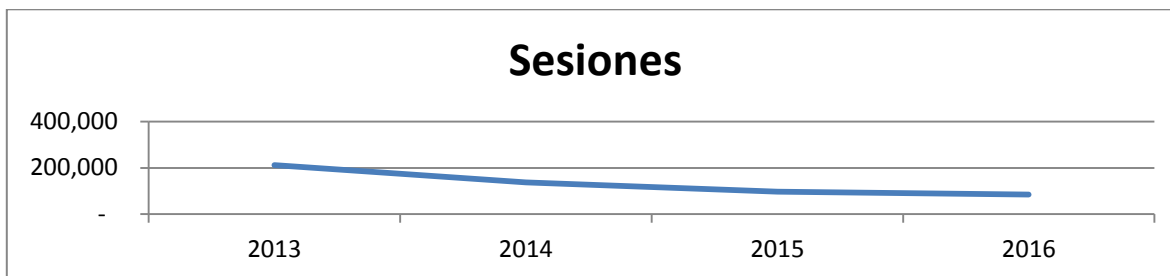
Tabla 14. Mediciones del tráfico en Zacatecasonline

| Tráfico en Zacatecasonline (promedios mensuales) | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Año | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Sesiones | 211,251 | 137,434 | 97,317 | 85,043 |
| Usuarios | 106,868 | 73,820 | 53,763 | 44,962 |
| Visitas a páginas | 406,186 | 262,055 | 178,072 | 151,695 |
| Páginas/sesión | 1.92 | 1.91 | 1.83 | 1.78 |
| Duración sesión | 00:01:51 | 00:01:51 | 00:01:55 | 00:01:44 |
| Rebote | 69.03 | 69.5 | 68.6 | 68.5 |

Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

El número de sesiones disminuyó 35% de 2013 a 2014, 30% de éste a 2015, para 2016 siguió la tendencia a la baja pero con 13%. Esto deja a Zacatecasonline muy por debajo de su objetivo de aumentar a 150 mil las visitas mensuales:

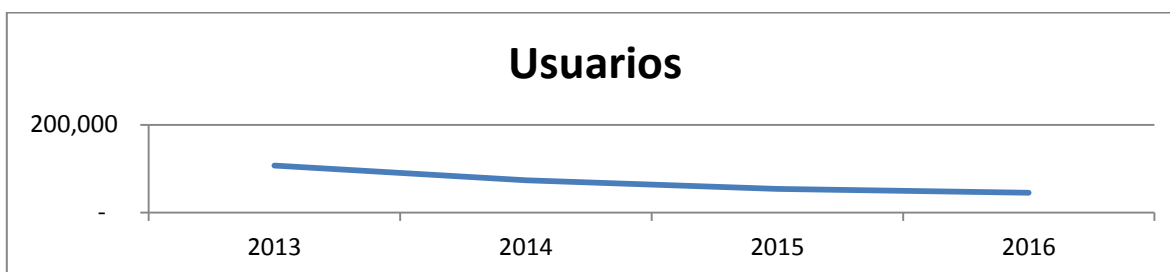
Gráfica 8. Acumulado de sesiones por año



FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Los usuarios se redujeron 30% de 2013 a 2014 y 27% para 2015, mientras que para 2016 la disminución fue de 16%:

Gráfica 9. Número de usuarios por año



FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Una tendencia similar se registró en las páginas visitadas, que cayeron 35% de 2013 a 2014, 32% para 2015 y 14% para 2016:

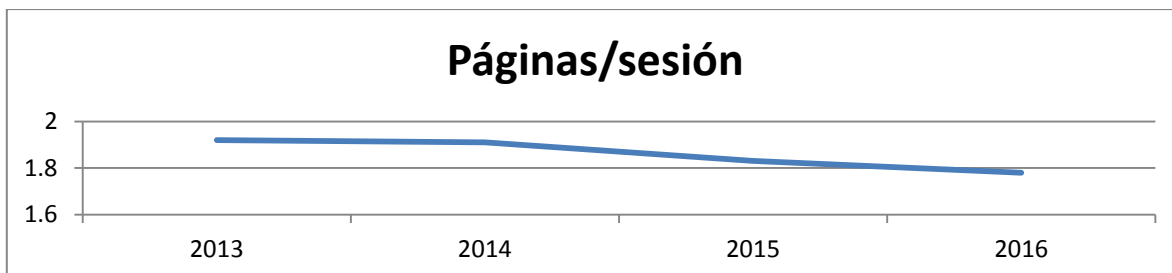
Gráfica 10. Total de páginas vistas por año



FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Las páginas vistas por sesión registraron un comportamiento similar y se ubica en 1.78, lo que nos deja lejos del objetivo de 2:

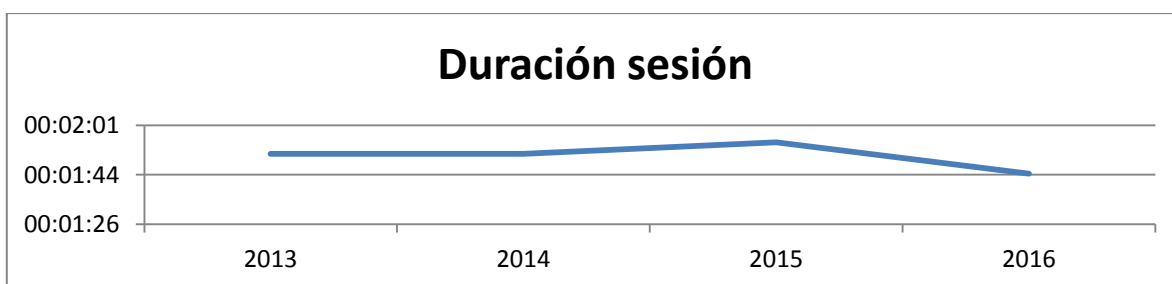
Gráfica 11. Páginas vistas por sesión



FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

En 2015 se tuvo un incremento en la duración de la sesión al lograrse 1:55 minutos en promedio. Esta cifra es la más alta en la historia del sitio, representa un aumento de 3% respecto a 2014 y se ubica cerca del objetivo de 2 minutos planteado en el proyecto de intervención; este aumento coincide con los meses en que se generó contenido exclusivo y con las cualidades descritas en la línea editorial. Sin embargo, para 2016 se dejó de generar contenido propio y la permanencia en el sitio bajó 9%:

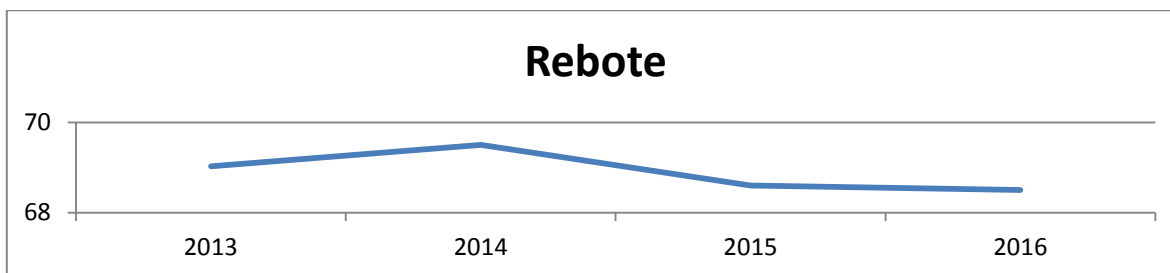
Gráfica 12. Duración de la sesión



FUENTE: Elaboración propia.

El único indicador positivo es el rebote, que disminuyó 1.2% de 2014 a 2015 y 0.1% para 2016 ubicándose en 68.5 puntos porcentuales. Pese a que se mejoró en este indicador, se está lejos del 60% fijado como objetivo:

Gráfica 13. Rebote



FUENTE: Elaboración propia con datos de Google Analytics.

Otro dato relevante es que, como se tenía previsto, en 2015 continuó al alza el tráfico a través de dispositivos móviles y superó a las computadoras, con 47% y 46%, respectivamente; para 2016 los teléfonos inteligentes representaban ya 54% por ciento del tráfico.

En este aspecto, uno de los objetivos era disminuir el rebote de estos usuarios, lo cual se ha logrado aunque con números apenas positivos al pasar de 75.6% en 2014 a 73.8% en 2016. Las páginas vistas por sesión tuvieron un comportamiento similar, al mantenerse en 1.58 en 2014 y 2015 y subir a 1.59 para 2016.

No se registran cambios significativos en el perfil demográfico del usuario ni en su ubicación: más de 50% corresponde a tráfico local y se mantienen como los principales rangos de edad de 25 a 34 y 18 a 24 años.

El resultado poco alentador respecto al tráfico se atribuye, en parte, a la reducción del personal y cómo esto impactó en la generación de contenido exclusivo. A pesar de estas cifras, alejadas de los resultados esperados, el sitio sigue apareciendo en el tercer lugar del ranking nacional de Alexa entre los sitios de noticias locales⁷:

Tabla 15. Posición de los sitios web zacatecanos en el ranking nacional de Alexa

⁷ Cifras al 1 de noviembre de 2016.

| Medio | Ranking Alexa global | Ranking Alexa nacional |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. ntrzacatecas.com | 78,885 | 1,633 |
| 2. Imagenzac.com.mx | 117,474 | 2,366 |
| 3. Zacatecasonline.com.mx | 293,119 | 5,171 |
| 4. Elsoldezacatecas.com.mx | 425,740 | 7,107 |
| 5. b15noticias.com.mx | 781,786 | 14,132 |
| 6. ljz.mx (La Jornada Zac) | 866,296 | 19,924 |
| 7. Periodicomirador.com | 905,112 | |
| 8. Zacatecastrespuntocero.com | 1,226,949 | 22,458 |
| 9. Testigonocturno.com | 1,221,403 | |
| 10. Pagina24zacatecas.com.mx | 2,105,099 | |
| 11. Lasnoticiasya.com | 2,453,057 | 72,930 |
| 12. 7dias.com.mx | 3,472,465 | ----- |
| 13. Pulsodelsur.com | 3,504,445 | ----- |
| 14. Porticoonline.mx | 4,281,925 | ----- |
| 15. Expresszacatecas.com | 5,449,257 | ----- |

Fuente: Elaboración propia con datos de alexa.com.

En general, se lograron los tres objetivos relativos al rediseño, pero no los tres sobre crecimiento en el tráfico.

3. Aplicar un modelo de generación de contenido periodístico de calidad

Aunque se arrancó con el modelo propuesto y se lograron avances medibles relativos al tráfico y cantidad de información exclusiva generada, el proyecto se vino abajo en mayo de 2015 con la renuncia de la única reportera de tiempo completo, que no fue reemplazada por factores económicos, a lo que siguió el recorte del personal de Edición, como se expuso previamente.

Se logró implementar un esquema de generación de contenido exclusivo y adaptándose a la línea editorial por alrededor de 3 meses, a partir de ahí se dejaron de cumplir con los objetivos de publicar una nota exclusiva al día, generar una investigación exclusiva semanal y producir por lo menos un video por semana (se publican videos de manifestaciones y conciertos, sin embargo no cumplen con las características de ser producidos, planeados y exclusivos). Respecto a publicar colaboraciones sobre tecnología, cine, música y otros temas, tampoco se logró.

Para analizar los resultados, se presenta una cuantificación de las publicaciones realizadas del 1 de enero al 30 de junio de 2016. Se coteja el número de notas propuestas en la matriz de contenido y las publicadas, si corresponden las características de utilidad y entretenimiento establecidas en la línea editorial, si contienen algún elemento multimedia (video, audio, mapas, posts, tuits, líneas de tiempo u otros elementos insertados) y su origen.

Tabla 16. Análisis de las publicaciones en el primer semestre de 2016

| Sección | Notas semanales publicadas vs de matriz de contenido | Información útil o entretenimiento (%) | Uso de herramientas multimedia (%) | De reporteros, colaboradores o editores (%) |
|----------------|---|---|---|--|
| Zacatecas | 69/35 | 14 | 6 | 19 |
| Municipios | 23/7 | 17 | 0.5 | 4 |
| Universidad | 2.5/7 | 43 | 13 | 11 |
| Seguridad | 29/14 | 6 | 2 | 84 |
| Nacional | 5/21 | 40 | 0 | Notimex |
| Internacional | 3/21 | 8 | 0 | Notimex |
| Tendencias | 2/3 | 100 | 100 | 100 |
| Cultura | 3/14 | 76 | 14 | 17 |
| Sociales | 3/5 | 100 | 8 | 8 |
| Espectáculos | 2/3 | 100 | 14 | 24 |
| Deportes | 2/5 | 77 | 0 | 7 |
| Opinión | 2/3 | 0 | 0 | 100 |
| Qué hacer | 4/3 | 100 | 100 | 11 |
| Videos | 1/1 | 71 | 100 | 24 |
| Fotogalerías | 0.2/1 | 100 | 100 | 100 |
| Mascotas | 1/5 | 94 | 18 | 65 |
| TOTAL | 151.5/148 | | | |

Como se observa, se logró superar ligeramente la cantidad semanal de notas propuestas en la matriz de contenido gracias al plan emergente que provee de vasta información a las secciones de Zacatecas, Municipios y Seguridad, pero son poco actualizadas Cultura, Universidad, Nacional, Internacional, Deportes, Fotogalería y Mascotas.

En términos globales, fue posible disminuir a 58% las publicaciones provenientes de boletines gracias al apoyo de reporteros externos –principalmente en seguridad–, notas elaboradas por el personal de edición para Tendencias y Qué Hacer, así como por el contenido libre de Notimex.

Solo 25% del contenido es considerado como información útil o entretenimiento; encabezan la lista las secciones de nueva creación Tendencias y Qué Hacer, mientras que el porcentaje más bajo se tuvo en las secciones Zacatecas, Municipios, Seguridad, Internacional y Opinión.

En cuanto al uso de contenido multimedia el porcentaje es todavía más reducido, de 11.7% en términos globales, destacando Tendencias, Qué Hacer, Videos y Fotogalerías. Cabe mencionar que la mayor parte de los elementos multimedia corresponde a videos tomados por los reporteros en el lugar de los hechos, sin edición, y elementos insertados, como publicaciones en redes sociales y mapas. Las producciones multimedia en este periodo fueron prácticamente nulas.

Para medir la popularidad del contenido, se presenta en el siguiente cuadro un promedio de visitas por nota para cada sección en el periodo referido, tomando una muestra de 40 notas, excepto en Fotogalería, Videos y Mascotas, en donde se consideró el universo de las publicaciones.

Tabla 17. Visitas promedio por notas según sección.

| Sección y promedio de visitas por nota | | Sección y promedio de visitas por nota | |
|--|-------|--|-----|
| Tendencias | 4,767 | Qué hacer | 861 |
| Espectáculos | 2,067 | Videos | 859 |
| Deportes | 1,588 | Universidad | 670 |
| Fotogalerías | 1,505 | Internacional | 607 |
| Cultura | 1,464 | Seguridad | 551 |
| Opinión | 1,437 | Nacional | 486 |
| Sociales | 1,030 | Zacatecas | 434 |
| Mascotas | 1,012 | Municipios | 321 |

Destaca por mucho Tendencias y le siguen secciones como Espectáculos, Deportes, Fotogalerías y Cultura, que son poco actualizadas. Al final de la lista se encuentran Seguridad, Nacional, Zacatecas y Municipios, pues aunque hay entradas que generan tráfico, otras despiertan poco interés al ser boletines; generalmente tienen mayor número de visitas aquellas entadas que corresponden a los criterios de ser información útil, por lo que tomar control de la producción será un factor determinante para el aumento del tráfico.

Otros logros, aunque parciales porque poco se aplican, fueron la elaboración de una línea editorial, una Guía de Estilo y Redacción, y un Código de Ética.

4. Aplicar una estrategia de gestión de redes sociales dinámica

En redes sociales se lograron nueve objetivos, dos se cumplen parcialmente y otro no se logró.

Se tuvieron resultados positivos en la eliminación de cuentas en desuso y configuración de las existentes, así como un manejo de la imagen institucional uniforme en las plataformas sociales.

Se ha implementado exitosamente el uso de etiquetas, menciones y publicación de material multimedia, lo que se ha reflejado en las estadísticas, que se detallarán más adelante.

Como objetivo se fijó la publicación de 8 post y 15 tuits diariamente, frente a dos que se realizaban antes de la intervención. Durante agosto de 2016 se realizaron 7 publicaciones en promedio al día, lo que significa un aumento considerable pero por debajo de lo previsto.

No se cumple con el objetivo de hacer al menos una cobertura en tiempo real mensualmente, sin embargo se hacen algunas publicaciones que cumplen con esta característica, como subir videos durante conciertos, marchas u otros eventos relevantes, así como alertas viales en caso de manifestaciones o accidentes.

Se revisan de manera permanente los comentarios y mensajes para responder a aquellos que lo ameriten, medir reacciones de la información e incluso hacer correcciones, cumpliendo dicho objetivo.

La medición de resultados no se hace mensualmente, como se planteó, sin embargo se analizan y comparten con el equipo los resultados luego de coberturas especiales, como la Feria Nacional de Zacatecas; mediante el grupo secreto de Facebook se presentan las estadísticas y un análisis del contenido que generó mayores resultados en interacción.

También se cumplió con el uso de las redes sociales como fuente de información: se sigue a usuarios clave, como líderes de opinión, instituciones y organizaciones de interés, así como a la competencia. Además se cumple con el objetivo de elaborar notas para la sección de Tendencias.

Fue posible rebasar las metas propuestas en cuanto a seguidores e interacción, para lo cual se toman como referencia datos de Facebook Insights y Twitter Analytics correspondientes al mes de agosto de 2016.

En Twitter el número total de publicaciones pasó de 1,877 en mayo de 2014 a 7,986 para agosto de 2016, en tanto que los seguidores pasaron de 515 a 1,744 en el mismo periodo, lo que significa un aumento de 338%, superando el objetivo de duplicar la cifra. También se triplicó el número de usuarios a los que se sigue para utilizar esta red social como fuente de información y herramienta de monitoreo, al pasar de 111 a 359. En cuanto a interacciones, se tiene un promedio de 3 interacciones por día en el periodo referido; eran prácticamente nulas al inicio de la intervención. Se ha logrado también aumentar la interacción de parte de Zacatecasonline, al responder a todas las preguntas, dar me gusta o favorito a comentarios, aunque es muy limitado el llamado a la acción a través de preguntas o dinámicas y es prácticamente nula la moderación de discusiones.

En Facebook los seguidores aumentaron de 8,146 a 24 mil en el periodo referido⁸, logrando prácticamente triplicar el número, aunque originalmente se planteó duplicarlo. En mayo de 2014 el nivel de interacción era de 105 "personas hablando de esto", mientras que durante agosto de 2016 se lograron 179 mil 592 interacciones con las publicaciones de Zacatecasonline, más de 6,000 por día tanto en nuestro muro como en el de otros usuarios que comparten el contenido. Anteriormente no se subían videos al sitio, ahora, en el mes de referencia, se lograron 209 mil 925 reproducciones de videos publicados en esta red social. Las personas alcanzadas fueron un millón 860 mil 274 en el periodo del 8 de agosto al 4 de septiembre (Ver Anexo 6).

Opinión de los usuarios

Además del análisis de estadísticas y con el objetivo de conocer la opinión de los usuarios respecto al contenido y actualización, durante la segunda quincena de septiembre de 2015, a 5 meses de iniciada la estrategia de gestión de redes sociales, se aplicó una encuesta a 22 seguidores en Facebook y 11 en Twitter mediante la herramienta Twtpoll, obteniendo los siguientes resultados:

⁸ Se superan ya los 40 mil para enero de 2017.

- 86.4% de los entrevistados de Facebook y 81.8% de Twitter dijeron que el contenido que reciben a través de estos canales de difusión les resulta útil, lo cual es importante al ser parte primordial de la misión de la empresa.
- 81.8 y 90.9%, respectivamente, calificaron el contenido como atractivo visualmente.
- 50% en Facebook y 81% en Twitter consideraron insuficiente la frecuencia de actualización de contenidos.
- El tipo de contenido más popular varía en ambas redes sociales, pues en Facebook obtuvieron 27.3% los eventos que se publican en nuestra sección #QuéHacer y se difunden a través de este canal; le siguen videos, notas, links, fotografías y alertas viales. En contraste, estas últimas son el contenido preferido para 63.6% de los encuestados en Twitter.
- En Facebook 10 usuarios dijeron haber preguntado y 6 recibieron una respuesta a tiempo. En Twitter solo uno ha hecho menciones, sin recibir respuesta. En ambas redes sociales, la mayoría de los usuarios cree que al opinar o hacernos algún comentario lo leeremos y tomaremos en cuenta.
- Alrededor de 80% de los participantes en ambas encuestas han visitado el sitio, y cerca de la mitad nos sigue también en otra red social.
- En las preguntas abiertas que se incluyeron en las encuestas, la mayoría de las participaciones van enfocadas a publicar más frecuentemente, hacerlo más rápido en relación a hechos sucedidos durante el día, a incluir contenidos variados y más información.

La limitada capacidad de producción de información vuelve a reflejarse como punto débil, en tanto que las fortalezas identificadas son la construcción de mensajes específicos para cada red social, publicación de fotografías y videos sobre hechos en tiempo real, así como uso de menciones y etiquetas. Los resultados completos de la encuesta pueden consultarse en el Anexo 7.

5. Establecer políticas en la gestión de recursos humanos

Aunque se presentó una propuesta de nuevo organigrama con descripción de perfiles y puestos, ha quedado solo en teoría debido a la reducción del personal y la imposibilidad de hacer nuevas contrataciones.

Sin embargo, en esta área fue fundamental implementar un modelo de redacción virtual, con canales de comunicación efectivos que permitieran la integración del equipo, lo cual se logró, pues son los medios utilizados de forma cotidiana, además de la aceptación del sistema de trabajo por parte de los involucrados y sus opiniones positivas al respecto, como se expondrá líneas abajo.

De las vías de comunicación planteadas, las videoconferencias solo se utilizaron una vez en una reunión para la presentación de avances del proyecto de intervención, con problemas de transmisión por la conexión a internet. El personal ha preferido Facebook y Whatsapp.

Hay dos grupos de Whatsapp: Seguridad y Zacatecasonline. Ambos se utilizan diariamente para la definición de agendas del día, el envío de información, comunicación entre reporteros, editores y director, así como convivencia. También se utiliza a diario el correo electrónico para el envío de información y documentos, conforme a las fases de producción de información y el modelo planteado.

Igual de dinámicos son los chats en Facebook para la interacción persona a persona y ‘reuniones’ cotidianas para discutir manejo de información, coordinación de trabajo, asuntos personales, etcétera. El grupo secreto en esta red social se utiliza, aunque sin periodicidad establecida, no obstante fue la base para la presentación, discusión y aplicación de la Guía de Estilo y Redacción y el Código de Ética; a la fecha es utilizado para hacer evaluaciones mediante la presentación de cifras sobre tráfico, interacciones en redes sociales, etcétera, así como para compartir contenido de interés relativo al periodismo digital.

Llamadas telefónicas son otro canal de comunicación poco utilizado, salvo en algunos casos en que el director llama a los reporteros para cambios en la agenda del día, lo cual se ha visto disminuido considerablemente al trabajar con reporteros externos.

Para conocer la opinión de quienes forman parte de esta redacción virtual, del 20 al 26 de octubre de 2016 se aplicó un cuestionario con 14 preguntas a quienes laboraban en Zacatecasonline cuando fue implementado el modelo, así como a los actuales reporteros que colaboran con Zacatecasonline.

Participaron el director, cinco reporteros-fotógrafos y tres editores. Los principales resultados obtenidos son:

| |
|---|
| <p>Experiencia en salas de redacción tradicionales</p> <p>Los nueve encuestados tienen experiencia en medios tradicionales, de 5 años o más.</p> |
| <p>Identificación del modelo de redacción virtual de Zacatecasonline</p> <p>Los nueve conocen las dinámicas y canales de comunicación, excepto el Grupo Secreto de Facebook, en donde no ha sido integrado el personal externo.</p> |
| <p>Evaluación de los canales de comunicación</p> <p>Correo electrónico: Fue calificado por seis de los participantes como el mejor canal para el envío de información. Lo consideran un medio eficiente pero poco interactivo.</p> <p>Whatsapp: registró igual número de comentarios positivos que negativos. En los primeros señalan que es un medio dinámico, eficiente, que permite compartir opiniones, conocer la información que genera el equipo durante el día y queda registrada la actividad para consulta. Algunos aspectos en contra son el desorden cuando se genera mucha información, envío de material incompleto y sin contexto. Solo a una persona le molesta recibir notificaciones en su día de descanso.</p> <p>Grupo Facebook: Las cinco personas que lo han utilizado lo califican como eficiente para discusiones breves y concretas, pues al extenderse las participaciones se pierde interés y se deja de dar seguimiento.</p> <p>Chat Facebook: Ocho personas lo consideraron como el canal más eficiente para reuniones virtuales o para el trato persona a persona; solo uno lo calificó como un canal lento y complicado por las características de su teléfono celular.</p> |
| <p>Ventajas de una redacción virtual⁹</p> <p>La principal cualidad, mencionada por siete de los participantes en este ejercicio, es la rapidez en los procesos y en la publicación de información; seis se sienten favorecidos por evitar</p> |

⁹ Podían mencionar más de una ventaja o desventaja

traslados; tres destacaron que la comunicación es permanente con el equipo de trabajo; dos personas (editores) vieron como positivo poder cuidar a su familia en casa mientras trabajan.

Desventajas de una redacción virtual

Tres personas señalaron que falta coordinación y control de la información y dos calificaron como negativo depender totalmente de la tecnología, pues al fallar retrasa o corta procesos. Otras opiniones expresadas son que no se puede ‘cruzar información’ de manera presencial, una persona expresó que se le dificulta adaptarse a las dinámicas de trabajo, otra que puede haber abusos de parte de los empleados ante la falta de supervisión. Los editores, particularmente, mencionaron como factores en contra distracciones con sus hijos (dos), aislamiento (uno) y ausencia de vida social (uno).

Dificultades técnicas

Cinco personas mencionaron no tener problemas técnicos, en tanto que cuatro señalaron: fallas en internet y zonas en el Estado sin señal (dos), poca duración de las baterías y espacio de almacenamiento de los dispositivos móviles (dos) y datos limitados (un reportero externo que no cuenta con equipo de la empresa). Una editora radica en Estados Unidos, por lo que la diferencia de horario le resulta incómoda y tiene dificultades de comunicación vía telefónica con los reporteros.

Reuniones presenciales

De los nueve entrevistados, siete consideran necesarias reuniones presenciales de evaluación y planeación; en cuanto a la periodicidad, cuatro consideran que debería ser mensual, una persona cada semana, otra cada 15 días y otra cuando se arranque algún nuevo proyecto.

Sentido de responsabilidad

Cinco miembros del equipo dijeron que es igual la responsabilidad que cuando trabajan en salas de redacción tradicional, en tanto que cuatro consideraron que es mayor por no tener jefes vigilando el trabajo, por la rapidez que se exige y porque requiere estar más conectado al ser un modelo a distancia.

Autoevaluación del desempeño

Tres personas consideraron que su desempeño es igual al que tenían en medios tradicionales en los que trabajaron antes; dos consideran que trabajan mejor porque son más productivos y no tienen el desgaste emocional de las salas de redacción; tres consideraron que la calidad de su trabajo es menor por la rapidez del envío de información y la multimedialidad.

Fortalezas en la producción de información de Zacatecasonline

Las principales cualidades, con dos menciones cada una, son el aprovechamiento de las tecnologías para ser eficientes y el buen ambiente laboral que se refleja en el trabajo. También señalaron el buen trabajo del personal de edición, que siempre hay personal disponible para publicar información, eficiencia y dinamismo.

Debilidades en la producción de información de Zacatecasonline

Siete personas ven necesario trabajar con agendas informativas más definidas y asignación de fuentes. Otros aspectos en contra fueron falta personal, fallas de la tecnología y personas que no se integran a las dinámicas laborales.

Propuestas para mejorar la producción de información

Cuatro miembros sugirieron trabajar con agendas informativas, dos piden reuniones periódicas, dos ven necesario contratar más personas, asimismo fueron mencionados cumplir con la Guía de Estilo y Redacción, dar seguimiento a acuerdos e incluir producciones multimedia.

Ambiente laboral

Los nueve encuestados calificaron como buena la interacción entre el personal. Algunos de los comentarios fueron: excelente entendimiento, dinámico, trato respetuoso, relajado, camaradería y confianza, iguales condiciones salariales que en un diario pero con menos presión. Una persona consideró que sería bueno tener una interacción más formal y profesional.

Redacción tradicional vs virtual

Del total, ocho personas dijeron que prefieren trabajar en una redacción virtual.

Como se observa, son más las fortalezas que las debilidades detectadas en este ejercicio. Se siente una integración como equipo, que era un aspecto clave en la intervención, y esto lleva a un buen ambiente de trabajo que impacta positivamente en la disposición del personal. Esto se ha logrado principalmente con los grupos de Whatsapp que, además de ser un canal para el envío de información, sirven para compartir opiniones y generar un ambiente de cercanía entre reporteros, editores y director.

En lo operativo, la principal ventaja es la rapidez que lleva a la eficiencia y la integración hogar-trabajo, en tanto que la principal desventaja es la falta de control desde la Jefatura de Información; si bien actualmente esto se puede atribuir a tener reporteros que trabajan para otros medios con sus respectivas agendas, debe considerarse que la falta de organización ha sido una debilidad históricamente en la empresa, por lo que debe atenderse como prioridad. Las dificultades técnicas son pocas y su impacto en el trabajo diario es mínimo, salvo en el caso de personal externo que cuenta con equipo obsoleto.

Al autoevaluarse, una tercera parte de los encuestados considera que su desempeño es menor en comparación con su trabajo en redacciones tradicionales, por lo que se deben tomar medidas para evitar que se sacrifique la calidad por la rapidez o la multimedialidad; esto se puede lograr con la elaboración de agendas en las que se consideren horarios, traslados y soportes a utilizar.

En general el principal punto a mejorar es la coordinación, pues si bien hay un equipo integrado y con disposición de trabajar, la figura de Jefe de Información es muy débil al no haber agendas, no delimitar los temas de interés e intervenir poco en los enfoques con que se publica la información. Cabe destacar que ocho personas prefieren trabajar una redacción virtual, sin embargo piden reuniones presenciales, por lo que debe considerarse integrar esta propuesta como dinámica de trabajo permanente.

6. Generar un modelo de negocios rentable

En esta área se han hecho los cambios más significativos, aunque lamentablemente la planeación ha llevado más tiempo del estimado y los resultados no se reflejan en ingresos.

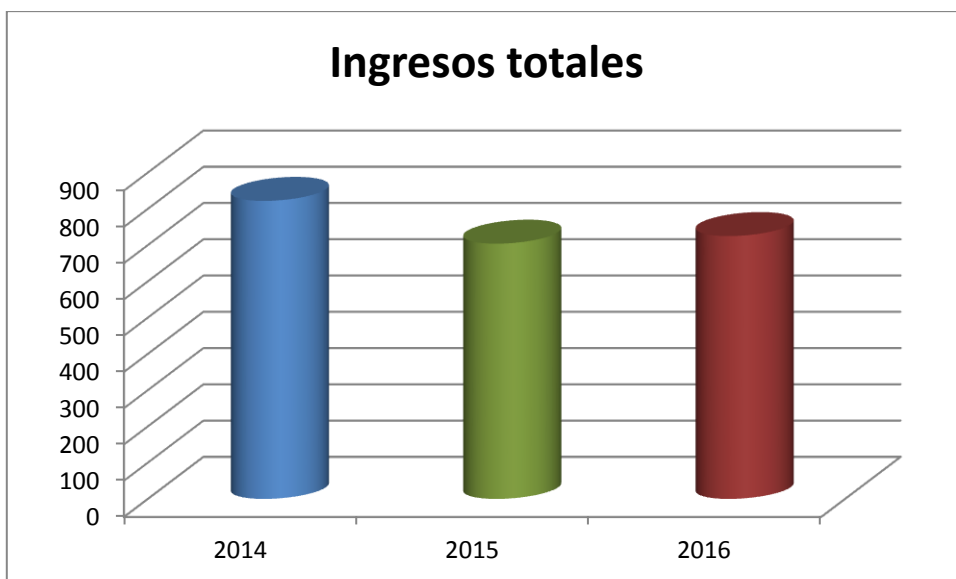
Se cumplieron los cuatro objetivos propuestos relativos a la diversificación de servicios, elaboración de una estrategia de ventas plasmada en un Plan de Negocios, promociones y una lista de clientes para llegar a la iniciativa privada.

Sin embargo no se lograron los objetivos de tener dos clientes por cada nuevo servicio. Tampoco aumentar a 15% la participación de la IP para 2015 y a 25% para 2016, ni incrementar los ingresos totales 10% anualmente.

Los resultados se presentan en las siguientes gráficas; a fin de tener un comparativo de lo logrado en 2016, se toman en cuenta los resultados del periodo enero-agosto, para dar una perspectiva.

Los ingresos totales se redujeron 15% en 2015 respecto al año previo principalmente por cambios derivados del proceso electoral federal de ese año, sin embargo se ve una recuperación para el octavo mes de 2016, fecha para la cual se superan en 2% los ingresos por nuevos conceptos, como venta de software y monitoreo de medios. Este último servicio generó un alto costo en operación, por lo que la utilidad fue nula.

Gráfica 14. Ingresos anuales

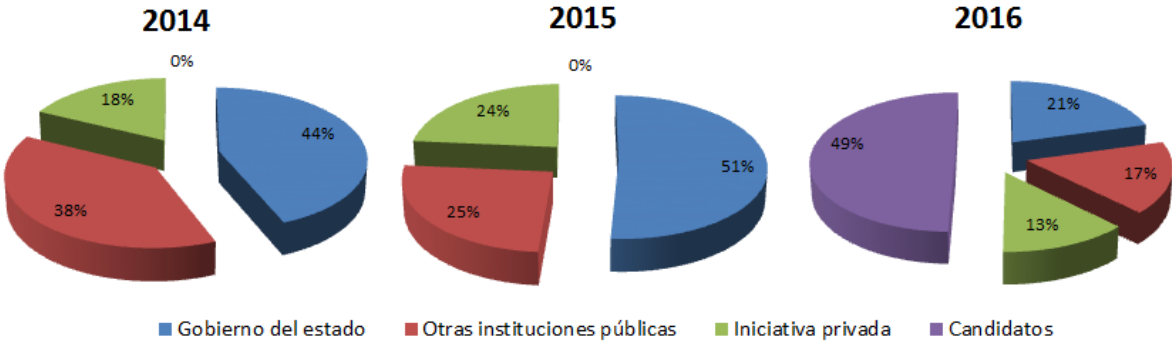


FUENTE: Elaboración propia.

Uno de los principales objetivos era mermar la dependencia económica a instituciones de gobierno y para 2016 se observa una reducción en el porcentaje de ingresos que aportan gobierno del estado (21%) y otras instituciones públicas (17%). Esta disminución obedece tanto a la implementación de nuevos servicios como a un factor externo, que es el cambio de administraciones:

Gráfica 15. Comparativo anual de ingresos por tipo de cliente

Ingresos por tipo de cliente

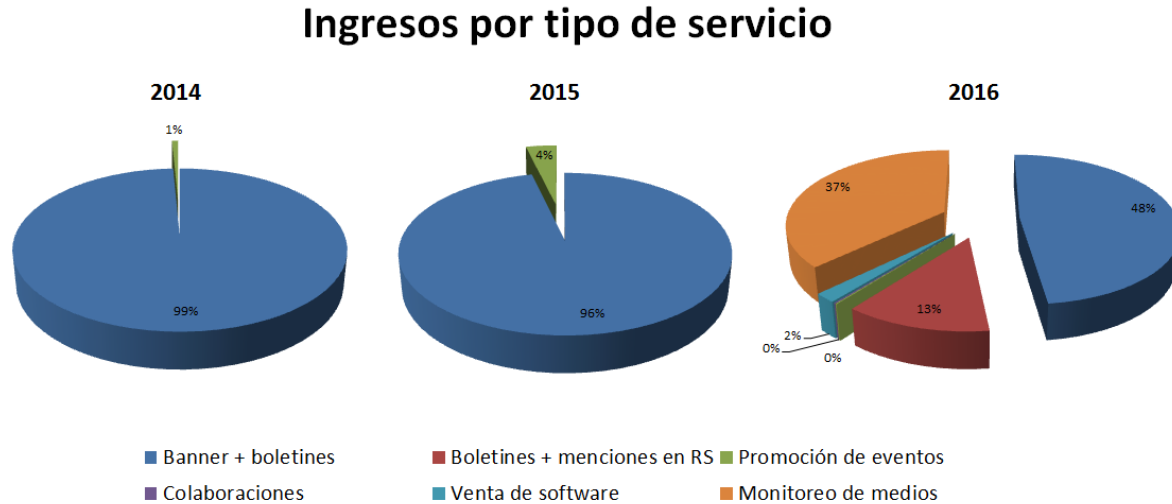


FUENTE: Elaboración propia.

Como se observa en las gráficas, aunque para 2015 se tuvo un incremento en los ingresos provenientes de la iniciativa privada, para 2016 se redujo el porcentaje debido a la publicidad vendida en las campañas electorales. Esto se pretende revertir con el servicio de marketing digital orientado a empresas.

Los avances en el objetivo de diversificación se reflejan en la gráfica siguiente, que muestra que en 2014 el 99% de los ingresos fue por publicación de banners y boletines, mientras que para 2016 el escenario cambió drásticamente al reducirse a menos de la mitad, con la implementación de la venta de menciones en redes sociales en paquete con publicación de información en el sitio (13%), el servicio de monitoreo (37%) y venta de software (2%).

Gráfica 16. Comparativo anual de ingresos por tipo de servicio



FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto al marketing digital, para los primeros días de noviembre de 2016 se concretó la primera venta: gestión de redes sociales a la empresa Vitromex Zacatecas.

III.II Respuesta de los implicados y colaboradores

Para conocer la opinión del personal que ha sido parte de este proceso se realizaron entrevistas con los dos socios y la editora, al ser el único trabajador de planta en estos momentos.

Ellos dos se muestran entusiasmados por los resultados que se pueden tener a futuro por el impulso que ha representado esta intervención, mismo que –aunque con notables debilidades– se ha logrado mantener por casi tres años. La opinión de la editora es menos favorable debido a que las expectativas sobre la producción periodística no fueron cumplidas, lo que le generó desánimo, además ve desorden y confusión.

Calificaron como sumamente didáctico este proceso gracias a los conocimientos generados en la Maestría y compartidos con el equipo humano, que se acompañaron de capacitación –aunque informal– mediante libros, tutoriales, estudios, cursos online, videos, conferencias y diversas páginas y plataformas en los temas de marketing, marketing digital, neuromarketing,

ventas y modelos de negocios, gestión de redes sociales, imagen institucional, diseño de sitios web, posicionamiento en buscadores, entre otros temas.

Ven como positivo el rediseño del sitio web al ser ahora más atractivo, usable y responsivo, sin embargo quedaron pendientes de resolver algunas cuestiones técnicas por su complejidad. Lamentan que no se haya aumentado el tráfico, lo que atribuyen a las deficiencias informativas, a la creciente competencia y la ausencia de promoción.

Se aplicaron nuevas cualidades en el estilo y la arquitectura de la información, aunque reconocen que faltan reporteros y editores calificados para que el impacto sea mayor, lo cual no ocurre con el personal externo con el que se trabaja.

No se generan temas novedosos, sino que se sigue una agenda externa, igual que antes de la intervención. Ven necesario producir notas exclusivas, aumentar las publicaciones, infografías y otros elementos multimedia.

Reconocen que no se tienen los perfiles ideales y falta profesionalización, por lo que se desaprovechan herramientas digitales e incluso el potencial de los equipos celulares con que se cuenta.

En redes sociales califican como muy bueno el resultado, pues el crecimiento obtenido es meramente orgánico (si campañas pagadas) y las interacciones son superiores a las *fanpage* de Imagen de Zacatecas o La Jornada Zacatecas, proporcionalmente al número de seguidores. No obstante se requiere retomar prácticas que se abandonaron por la disminución de personal, como la programación de publicaciones y la humanización con saludos y llamados a la acción. Además se dejaron de responder algunos mensajes de los usuarios dado que pedían mayor información sobre las notas y por la falta de coordinación con los reporteros externos no se conseguía.

Los tres coincidieron en que una señal de alerta es la falta de seguimiento a las propuestas, que ha ocasionado que se dejen de lado proyectos durante la vida de la empresa y también en esta intervención. Esta debilidad es vista como de urgente atención, por un lado debido a la necesidad de mejorar en el aspecto informativo y, por otro, ante el reto que implica ofrecer nuevos servicios y el aumento de la cartera de clientes.

Un aspecto destacable es que se realizaron análisis sobre los costos de operación y con base en ellos se están determinando precios, lo que permitirá a mediano plazo estabilidad económica y generar utilidades, si se cumplen las metas de ventas.

Los esfuerzos se concentraron en hacer cambios de base y mantener el sitio a flote ante la problemática administrativa y económica que se atraviesa, pero una vez recuperados confían en que se podrá despuntar como empresa.

En 5 años ven a Zacatecasonline con un equipo humano más amplio y especializado conformado por vendedores, administrador, diseñador web, reporteros y editores multimedia, con una mayor diversidad de información, con un mejor posicionamiento, finanzas sanas y en constante innovación.

Tanto los socios como la editora tienen la disposición de seguir trabajando, aprovechar lo creado y aprender de los desaciertos. Si a esto se suma disciplina y constancia, el panorama para Zacatecasonline puede ser prometedor. Para ello, se presenta a continuación un plan de mejoras.

III.III Plan de mejoras

Este plan de mejoras se implementaría, tentativamente, a partir del segundo trimestre de 2017, que es cuando se preveía una recuperación económica¹⁰. El objetivo primordial es retomar acciones no concretadas dentro de la intervención, con lo cual se cerraría este proceso:

Marca:

- Asignar, a partir de 2017, un presupuesto fijo para invertir en presencia de marca a través de anuncios en Facebook Ads y Google AdWords, así como patrocinio de eventos dirigidos a nuestro público objetivo.
- Tramitar el registro de la marca Zacatecasonline ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) y colocar la advertencia de Copyright en el sitio web.

¹⁰ A inicios de julio, cuando se hace la última revisión, no se han hecho cambios porque se destinan recursos para pagar adeudos generados en el segundo semestre de 2016, cuando no se tenían convenios.

Orden administrativo y financiero:

- Contratar a un profesionista que realice las tareas de administración y contabilidad (que actualmente realizan los socios) para evitar retrasos en pagos de impuestos y obligaciones patronales, en los que se ha vuelto a caer.

Sitio web:

- Mejorar la configuración de las secciones Videos, Fotogalería y Mascotas.
- Tramitar nuestro Aviso de Privacidad ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, e incorporar al portal el aviso de uso de cookies.
- Actualización semestral de plugins y módulos.
- Nuevo rediseño para 2018.

Generación de contenido:

- Contratar a un Jefe de Información, reporteros y editores.
- Aplicar el plan de contenidos propuesto en la intervención, enfocado a generar información exclusiva, útil, de entretenimiento y con elementos multimedia.

Redes sociales:

- Retomar la medición y análisis de estadísticas.
- Incursionar en la transmisión en vivo de eventos y un noticiero vespertino.
- Generar más interacción a través de dinámicas.

Comercialización:

- Lograr la siguiente proyección de sostenibilidad:

Con la operación de la agencia de marketing digital se prevé un cambio significativo en el patrón de ingresos que permita incrementar sólidamente la aportación de la iniciativa privada, principalmente con los servicios de diseño web, gestión y menciones en redes sociales, promoción de eventos en Qué Hacer, entre otros; el objetivo será llegar a 33% en 2017, lo que representaría una fuente de ingresos casi equivalente a lo que se espera recibir de gobierno del estado.

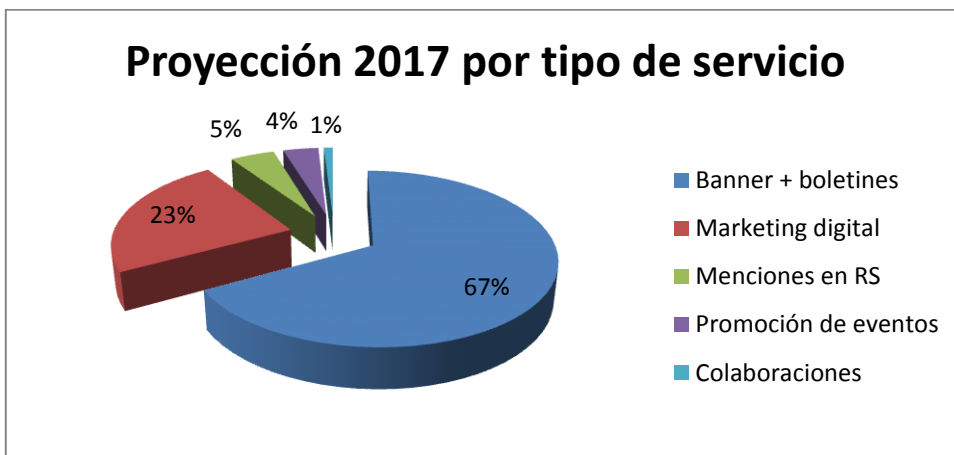
Gráfica 17. Proyección de ingresos para 2017 por tipo de cliente



FUENTE: Elaboración propia.

Los ingresos por banner y publicación de boletines seguirán representado una parte importante con un estimado de 67%, al preverse mantener las cantidades ingresadas en 2014, año en el que se tuvieron convenios anuales al no haber elecciones.

Gráfica 18. Proyección de ingresos para 2017 por tipo de servicio



FUENTE: Elaboración propia.

Conclusiones

A 3 años de iniciada la intervención de Zacatecasonline, es preciso e ilustrativo valorar lo logrado, no sólo en los objetivos planteados como parte del proyecto, sino también en cuanto al procedimiento, la colaboración de los implicados y yerros que servirán como enseñanza para quien elabora este informe y para el equipo humano que conforma la empresa.

Con enorme gratitud, reconozco la total disposición que mostraron los socios y el personal de Zacatecasonline. Y celebro que este proceso haya permitido una cohesión en el equipo que nunca antes se había tenido, gracias a los canales de comunicación y dinámicas establecidas (como reuniones matutinas diarias y semanales, foros para compartir contenido y discutir temas, etcétera) que si bien son sencillas, han marcado una diferencia.

Debo reconocer, con humildad, que en el arranque del proyecto me faltó tener una visión global de lo que implicaba, para direccionar los recursos y esfuerzos de manera más estratégica. En su mayoría, las acciones de la intervención fueron determinadas en tiempo y características por el programa académico, pero no siempre se ajustaron a la disponibilidad e intereses de la empresa. Haber tenido una visión más amplia me habría permitido establecer acuerdos más precisos con los socios y lograr mayor fluidez en el proceso.

En busca de orden, del que históricamente ha carecido la empresa según los mismos socios y el diagnóstico de la situación interna, se estableció un método de control mediante una agenda general administrada por el director, lo cual mermó la capacidad de quien elabora este informe para dirigir la asignación de tareas, determinar los tiempos y garantizar seguimiento.

Será crucial para el crecimiento de la empresa trabajar con un esquema de delegación de responsabilidades por áreas, como se plantea en el Plan de Gestión de Recursos Humanos, para avanzar con mayor celeridad hacia objetivos y evitar el embudo que representa el control centralizado.

El principal reto que se enfrentó fue el desorden administrativo de Zacatecas en Línea S. C., lo cual –como se expuso previamente– impactó drásticamente en el proyecto al absorber la mayoría de los recursos. Aunque a primera vista esto impidió avances en otras áreas, se logró dar viabilidad a Zacatecasonline bajo una nueva figura legal.

Producto de la austeridad financiera que se tuvo, el rediseño del sitio web fue realizado por los socios y quien elabora este informe, lo cual se convirtió en un proceso didáctico y gratificante. Enfrentamos dificultades por la falta de experiencia, pero ello abrió la posibilidad de ofrecer el servicio de diseño web como parte de un nuevo modelo de negocios.

Hay desencanto en el personal y en quien elabora este informe por lo poco que se logró en lo periodístico, pese a ser lo más relevante como medio de comunicación. Al visitar el sitio web ahora y compararlo con el de hace 3 años, se observan cambios en la forma, pues se aplica la Guía de Estilo y Redacción, que establece pautas basadas en la usabilidad, y en la medida de lo posible se integran elementos multimedia. Sin embargo, no se aplica a cabalidad la Línea Editorial planteada en la intervención, no se produce contenido exclusivo y en el sitio siguen predominando los comunicados de prensa. Dicha situación se debe en gran parte a la reducción de personal.

Hay interés de la Dirección para retomar el plan de generación de información, no obstante, expreso como preocupación personal la aplicación del Código de Ética al omitirse principios básicos del periodismo, como la verificación de información, asimismo es urgente reconsiderar el manejo de las notas de seguridad, a las que se da un lugar privilegiado por la generación de tráfico, sin una valoración de la responsabilidad que tiene Zacatecasonline como medio de comunicación.

Otro pilar de la intervención fue la generación de un modelo de negocios que le dé viabilidad financiera a la empresa. La creación de una agencia de marketing digital ha abierto un nuevo panorama ante la situación que enfrentan los medios de comunicación; sin embargo, se debe poner énfasis en la generación de ingresos mediante el sitio web, para hacerlo rentable por sí mismo. Para ello habrá que potenciar la promoción de eventos en la sección Qué Hacer y en redes sociales, banners y colaboraciones con fines comerciales.

En general, se sentaron bases para la empresa con un reordenamiento administrativo, renovación de la marca, elaboración de documentos básicos (Guía de Estilo y Redacción, Código de Ética, Manual de Buenas Prácticas de Redes Sociales, Guía de Gestión de Recursos Humanos) y establecimiento de canales de comunicación y procedimientos de trabajo.

El esfuerzo realizado dará frutos a mediano plazo si da seguimiento a una estrategia, se analizan los resultados y se establecen ajustes permanentes en este cambiante sistema de medios de comunicación, que viven una vertiginosa reconversión tecnológica, cultural y gerencial (Meneses, 2010), nuevas reglas, superabundancia y actores con mayor poder de acción y decisión.

En lo personal, agradezco a los socios de Zacatecasonline que me abrieron las puertas para ejecutar este proyecto. Aporté mi tiempo, esfuerzo y dedicación por más de 2 años, y anhelo ver a este medio de comunicación como un actor relevante en la entidad, que aporte a la sociedad un periodismo de calidad y, sobre todo, ético. Me llevo como aprendizaje la aplicación de conocimientos teóricos adquiridos en el programa de la Maestría, así como una experiencia muy enriquecedora a nivel profesional, con sus logros, obstáculos y desaciertos, tan didácticos éstos como los primeros.

La experiencia de cursar durante 2 años esta maestría en la modalidad a distancia fue grata, al contar con una plataforma digital robusta, usable y sin fallas, así como asesoría y acompañamiento técnico y académico. De los maestros reconozco su disposición y apertura para orientarnos y generar discusión haciendo uso de múltiples herramientas, como redes sociales, transmisiones en vivo, correos, etcétera.

La distancia no fue obstáculo para mantener comunicación con los maestros y menos lo fue entre compañeros, que logramos tener una respetuosa, enriquecedora y gratificante interacción a través de foros y dinámicas propias del programa, así como a través de grupos y chats en Facebook, en donde compartimos experiencias, conocimientos e inquietudes con una cercanía que nada pide a la convivencia que se pueda dar en un aula. El conocer a grandes periodistas e investigadores en áreas como financiamiento, ética y fundamentación legal de medios digitales, así como a colegas con ilusiones, anhelos y proyectos compartidos, completa esta experiencia que agradezco haber vivido.

Breve actualización

A julio de 2017, al hacer la última revisión de este documento, la empresa está entrando a una etapa de estabilidad económica. Conforme se proyectó, se han logrado igualar los ingresos de 2014 provenientes de instituciones públicas, con convenios anuales, con lo cual se están pagando adeudos generados en el cierre de 2016 y arranque de 2017, para dar paso a la contratación de reporteros y editores, e inversión en presencia de marca.

Se ha dado el nombre de Idea Marketing Digital a la agencia creada como parte del nuevo modelo de negocios. A la fecha sus clientes son: Vitromex Zacatecas, LexSer Jurídico y Restaurante Hacienda La Gaviota. El porcentaje de ingresos es menor al proyectado para el segundo semestre de 2017, pero los resultados obtenidos por los clientes relativos al aumento de ventas han sido satisfactorios, lo que alienta el trabajo del equipo.

Se trabaja en un nuevo rediseño del sitio web, con una versión más moderna del gestor de contenido Joomla.

Se mantiene la disposición tanto de los socios como de quien elabora este informe de llevar a cabo el plan de mejoras.

Anexos

Anexo 1. Menciones de Zacatecasonline como fuente en El Universal

EL UNIVERSAL.mx

Inicio | MXM | Nación | Metrópoli | Edomex | Red Política | Estados | El Mundo | Brasil 2014 | Carrera | Tu Carrera | Emprendedor | Opinión | Espectáculos | Cultura | Estilos | Deportes

Publican segunda recopilación de manuscritos de Ponce

Jueves 24 de abril de 2014 | RedMex | El Universal | 00:00

Con el libro "Ponce: Genio de México. Volumen 2" se han catalogado más de 700 creaciones del compositor mexicano, así como datos históricos y anécdotas



ANIVERSARIO. Este 24 de abril se conmemoran 66 años de la muerte del compositor mexicano

Manuel M. Ponce, a 66 años de su muerte, ocurrida este 24 de abril de 1948, es motivo de investigación, así lo demuestra "Ponce: Genio de México. Volumen 2", libro que recata los manuscritos perdidos del compositor mexicano.

La obra, presentada en el Festival Cultural Fresnillo 2014, busca dar a conocer las partituras rescatadas del autor, ya que hasta el momento han catalogado más de 700 creaciones del artista.

De acuerdo con información difundida en zacatecasonline.com.mx, este segundo volumen dedicado a Ponce, exponen datos históricos y anécdotas del compositor, además la evolución de la música nacional, del romanticismo porfirista decimonónico y el nacionalismo post revolucionario.

Considerado el padre del nacionalismo musical de México por su gran legado de canciones, que en ocasiones, se llega a creer que son melodías populares por ser tan célebres en todo el mundo, Manuel M. Ponce nació en Fresnillo, Zacatecas, el 8 de diciembre de 1882.

El compositor es también es calificado como uno de los autores más influyentes en el panorama de las obras de concierto del país, ya que fue uno de los primeros en colocar un estilo moderno en México a partir de sus estudios en París, Francia, publicó en su portal el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, (Conaculta).

El menor de 12 hijos del matrimonio de Felipe de Jesús Ponce y María de Jesús Cuéllar, Manuel María encontró en su hermana Josefina, una pianista, a su primera maestra quien le enseñó a ejecutar el mismo instrumento que ella para que, a los seis años, ya lograran ensamblar piezas como "La Zacatecana" y "Amor secreto".

En 1900 se mudó a la ciudad de México para ingresar al Conservatorio Nacional de Música, donde permaneció hasta 1903 cuando regresó a Aguascalientes para impartir clases en la Academia de Música local.

Un año después estudió en Bolonia, Italia, con los profesores Enrico Bossi (1861-1925) y Luigi Torchi (1858-1920), y posteriormente viajó a Alemania donde, entre 1906 y 1908, fue instruido por el maestro Martin Krause (1853-1918) con el objetivo de perfeccionarse en el teclado y volver a dedicarse a la docencia en México, donde dio clases de Piano e Historia.

Ponce incursionó al periodismo en 1915, cuando viajó a La Habana, Cuba, donde impartió clases y colaboró en algunos diarios de la isla con la intención de crear un sistema que rescatara y difundiera la música popular, de acuerdo con su biografía publicada en el sitio electrónico "sacm.org.mx".

En 1925 obtuvo una licencia para trabajar en París, Francia, donde se impregnó de los avances que tenía la música en ese país, para combinarlo con el folklor mexicano e imprimirlo en sus obras.

Tiempo después, en 1936, fundó y dirigió la revista "Cultura Musical", en la que redactó numerosos artículos y ensayos, algunos de los cuales fueron recogidos póstumamente en el libro "Nuevos Escritos Musicales", agrega la Sociedad de Autores y Compositores de México en la página de Internet.

Las obras más importantes que realizó y que continúan vigentes hasta nuestros días son "Estrellita", "La Cucaracha", "Cielito Lindo" y "Las Mañanitas", piezas clave en la música regional mexicana.

Para orquesta compuso, melodías como "Instantáneas mexicanas", "Poema Elegiaco", "Concierto romántico para piano y orquesta" y "Chapultepec", mientras que para cantantes realizó "Estrellita", "Qué lejos ando", "Cerca de ti" y "Tú", entre otras.

En sus últimos años de vida, fue nombrado director de la Escuela Nacional de Música, en 1945, y se le otorgó el Premio Nacional de Ciencias y Artes en 1947, siendo el primer músico en recibir esta distinción.

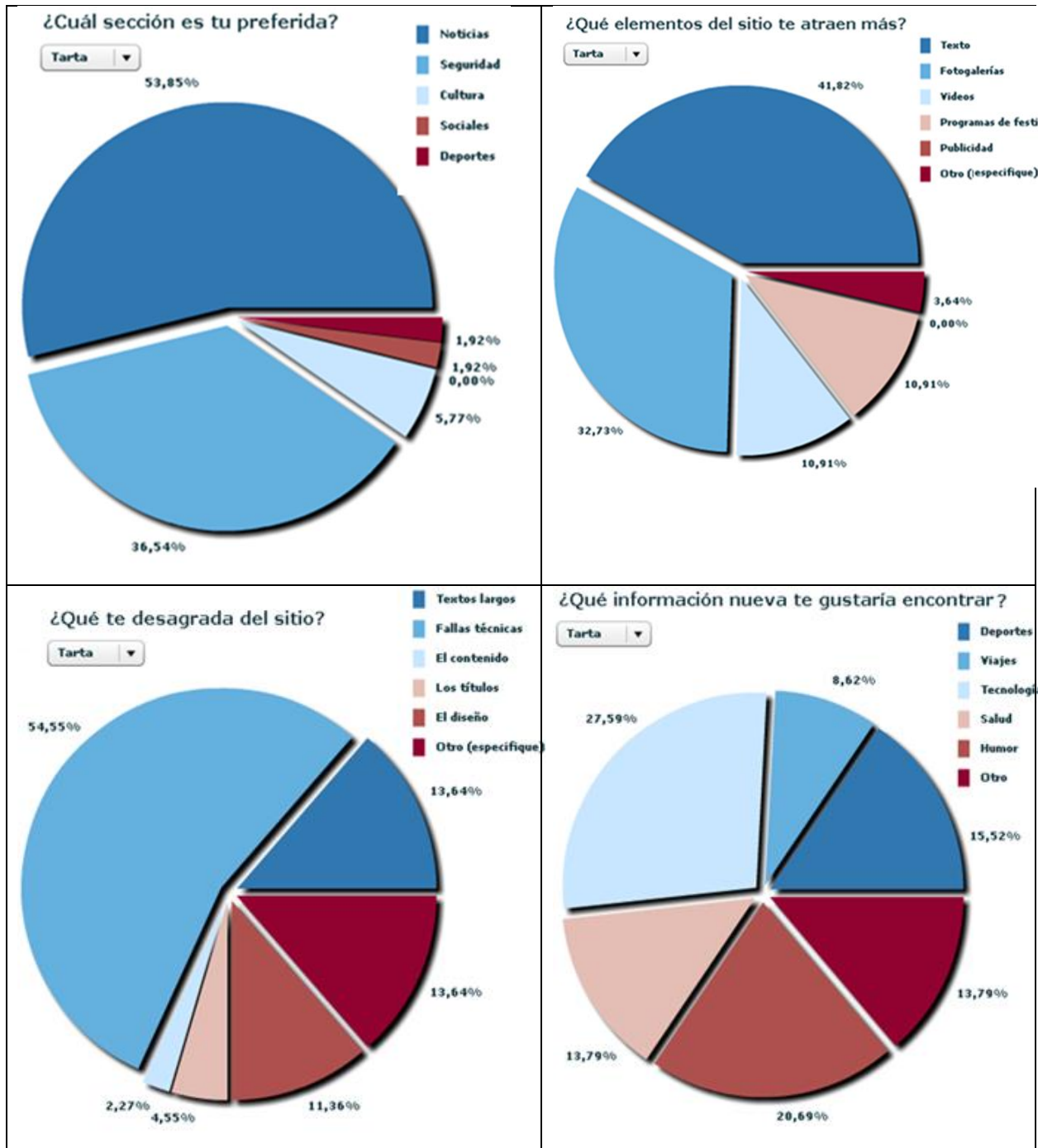
Manuel María Ponce Cuéllar murió el 24 de abril de 1948 en la ciudad de México y cuatro años después, sus restos fueron trasladados a la Rotonda de las Personas Ilustres del Panteón de Dolores.

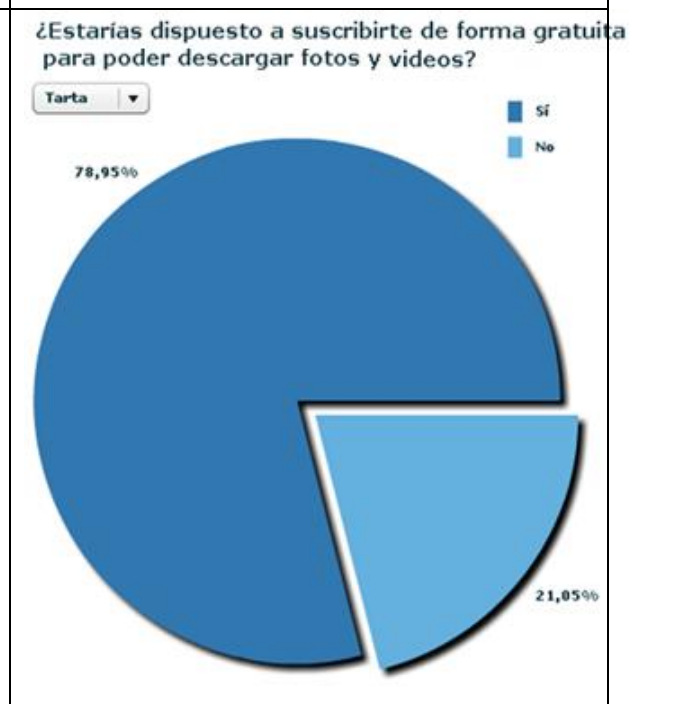
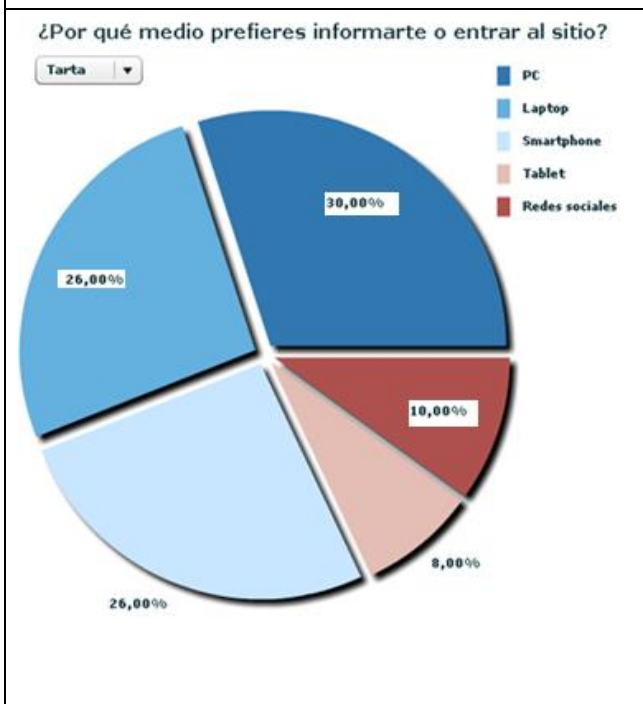
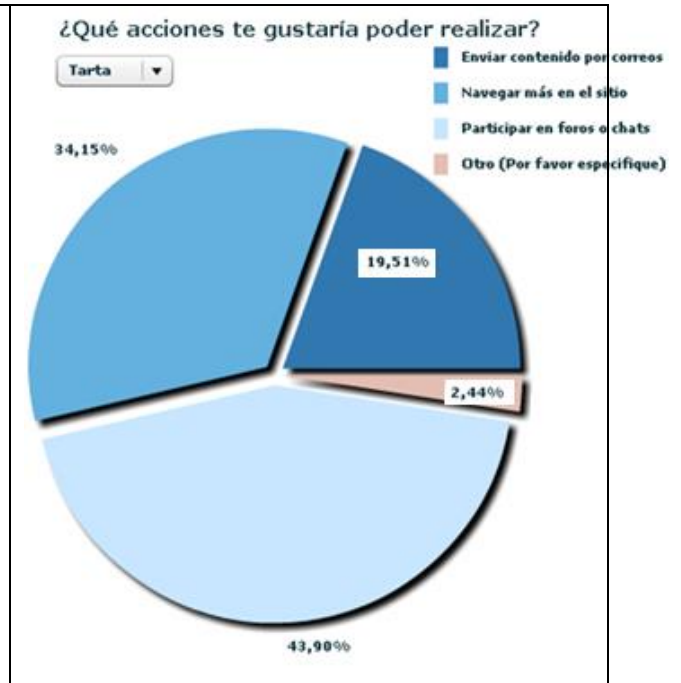
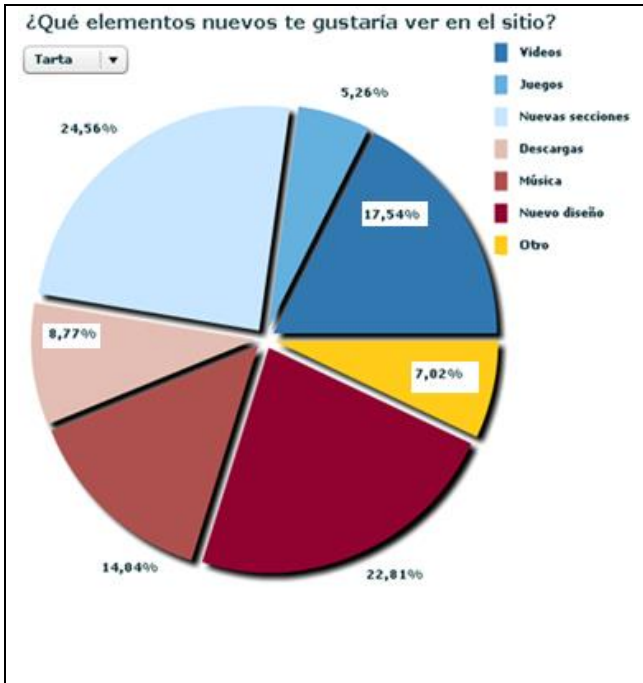
COMPARTIR

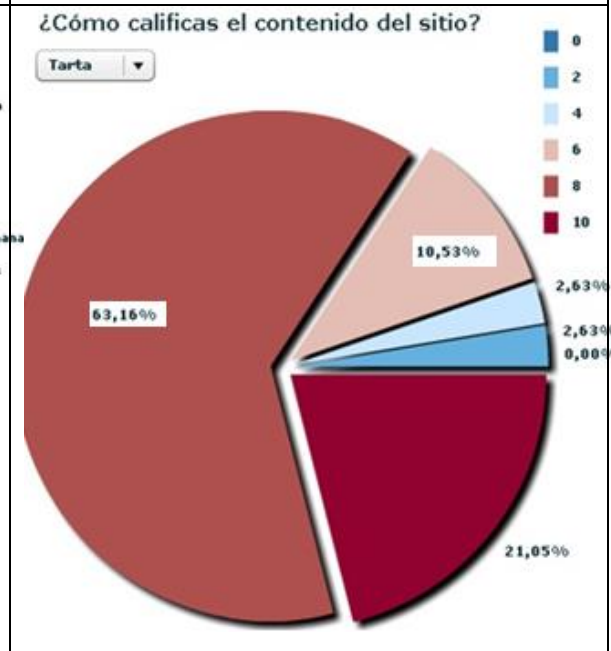
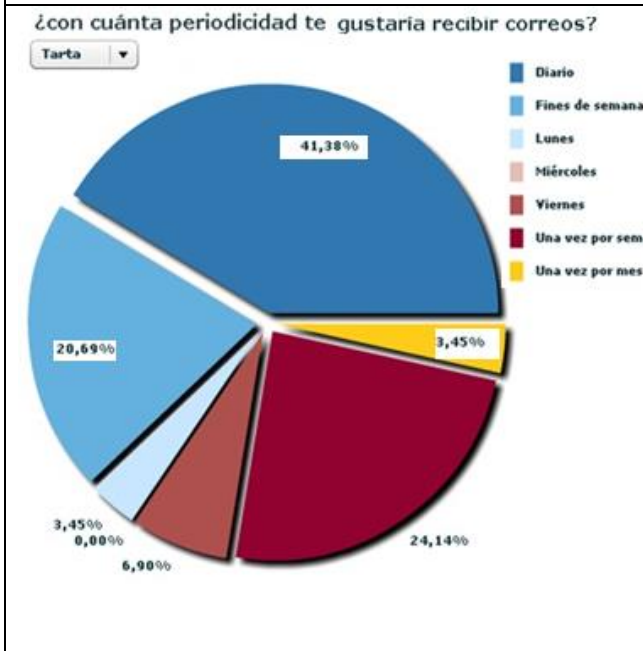
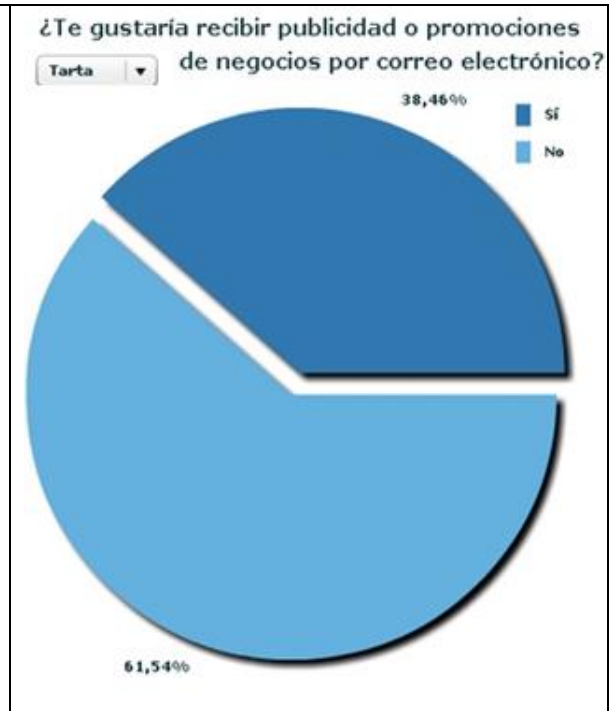
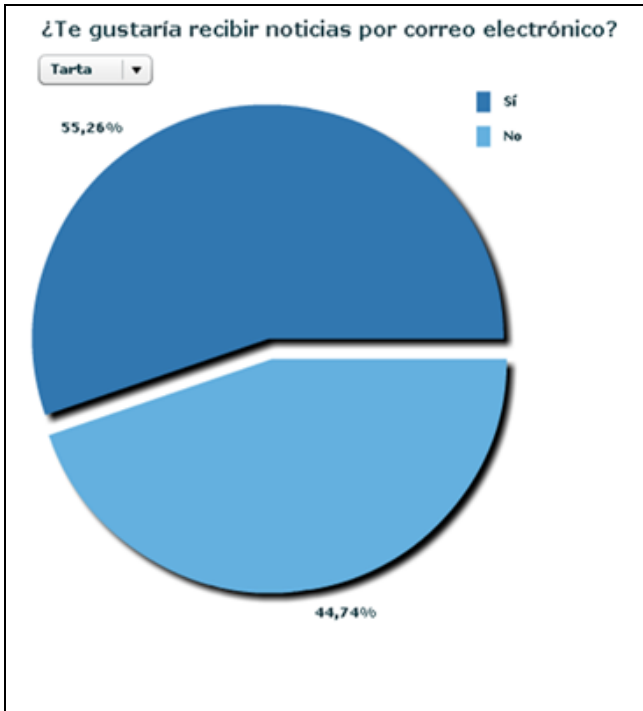
Añade esta web app a tu pantalla de inicio

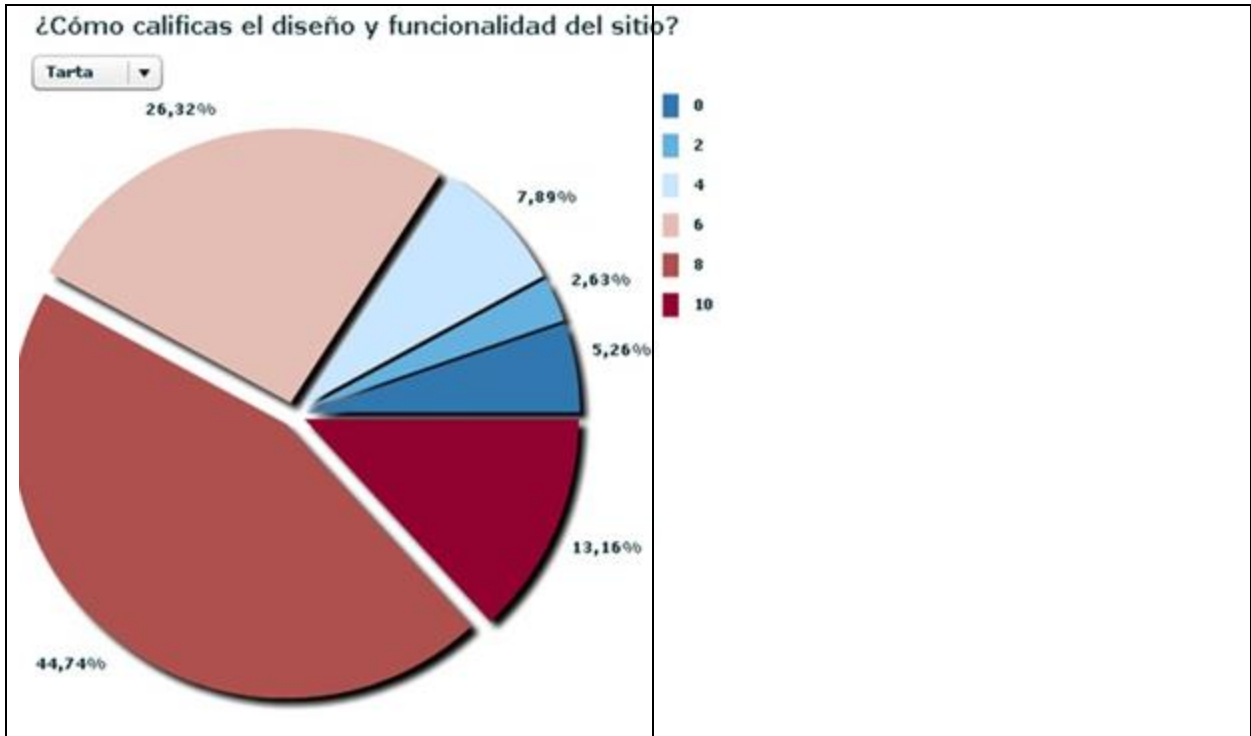
Ver EL UNIVERSAL.mx en versión completa

Anexo 2. Resultados del Diagnóstico de Audiencias aplicado en marzo de 2014

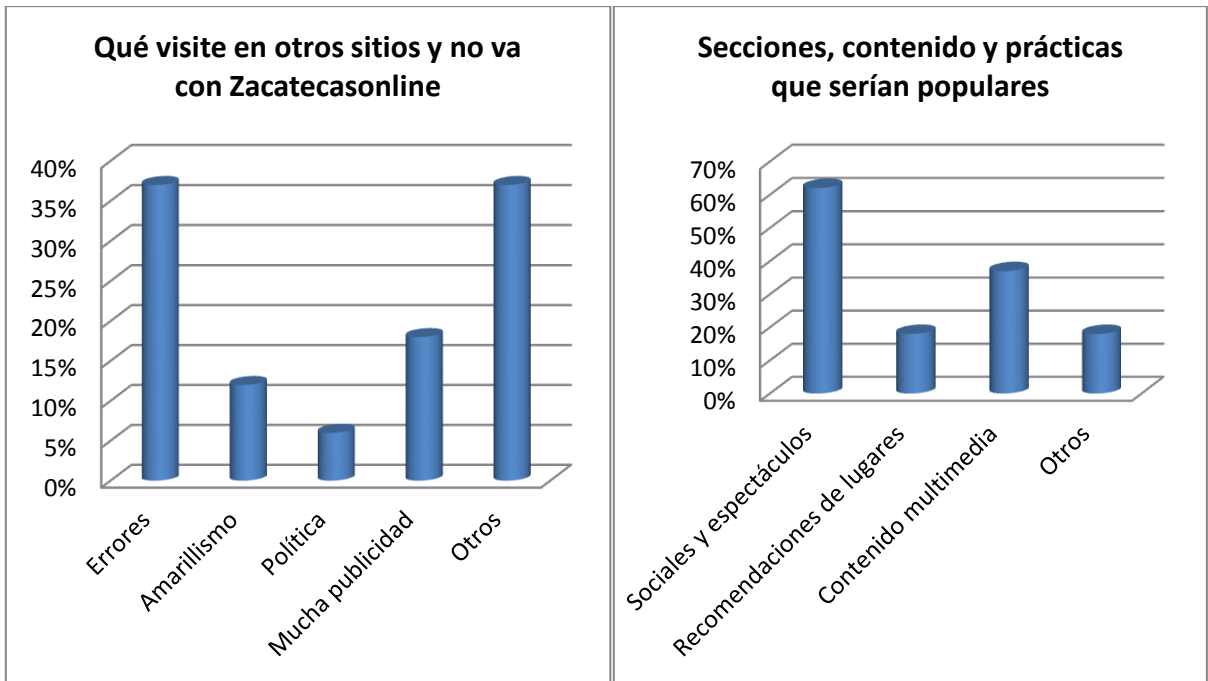


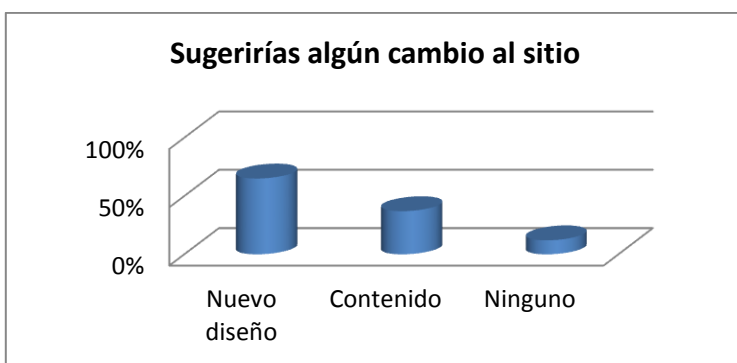
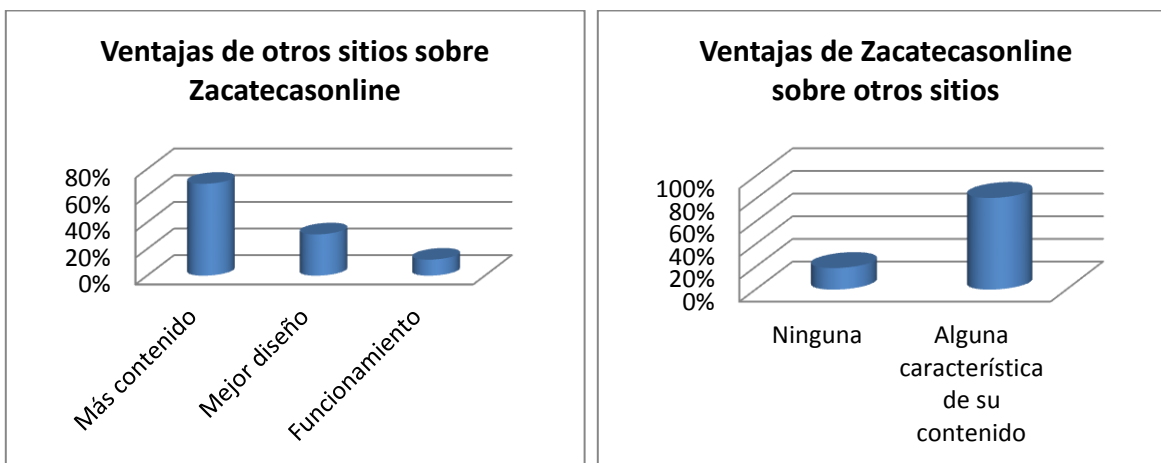
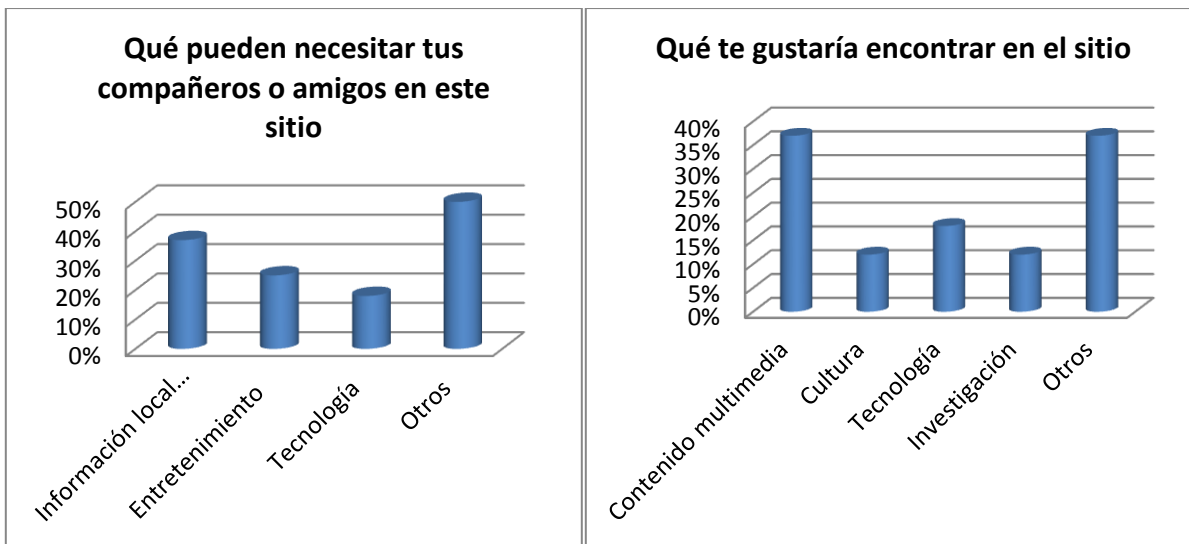






Anexo 3. Resultados del Relevamiento de uso-experiencia realizado como parte del diagnóstico del sitio





Anexo 4. Ejemplo de la Agenda de Contenidos Semanal: del 9 al 15 de marzo de 2015

| Día | Trabajo | Evento a cubrir | Hora / Lugar | Instrucciones para el reportero, fotógrafo o videógrafo asignado | foto, video, audio | Fecha de entrega |
|---------|--|--|------------------------------------|--|--------------------|------------------|
| Lunes 9 | JULIA/SEGURIDAD: Reportaje robos domiciliarios en la zona conurbada | Entrevista jefe de la Policía de Zacatecas | 09:00/ Comandancia de Zacatecas | Preguntar cifras, colonias más afectadas, modus operandi, detenciones. Pedir mapa de las zonas conflictivas, si tienen | Foto | Viernes 13 |

| | | | | | | |
|--------------|--|---|---|---|---|--------------|
| Lunes 9 | JULIA/SEGURIDAD: Reportaje robos domiciliarios en la zona conurbada | Entrevista jefe de la Policía de Guadalupe | 09:00/ Comandancia de Guadalupe | Preguntar cifras, colonias más afectadas, modus operandi, detenciones. Pedir mapa de las zonas conflictivas, si tienen | Foto | Viernes 13 |
| Martes 10 | JULIA/SEGURIDAD: Reportaje robos domiciliarios en la zona conurbada | Sondeo a vecinos afectados de una colonia problemática | 09:00/ Colonia afectada, según la información obtenida en las entrevistas | Encontrar un caso representativo, luego agregar otros | Foto, video | Viernes 13 |
| Martes 10 | JULIA/CULTURA: Nota sobre remodelación de la Alameda | Entrevista con Rafael Sánchez Preza | 09:00/Junta de Protección de Zonas Típicas | Avances, fechas. Obtener material gráfico, maquetas, videos, etc. | Foto, pedir apoyo a Leonardo Moreno | Martes 10 |
| Miércoles 11 | MANUEL/UNIVERSIDAD: Reportaje conflicto económico UAZ | Entrevista a Crescenciano Sánchez Pérez, líder del Spauaz | 09:00/ Spauaz | Entrevistar sobre la situación del personal y del conflicto. Obtener datos para línea del tiempo sobre los conflictos en los últimos años | Foto | Sábado 14 |
| Miércoles 11 | MANUEL/UNIVERSIDAD: Reportaje conflicto económico UAZ | Entrevista con rector o secretario académico UAZ | 09:00/ Telefónica si sigue la huelga | Entrevistar sobre la situación financiera, con énfasis en adeudo con el Isste y carreras o campus sin respaldo presupuestal. Obtener datos para infografía sobre adeudos y números de la UAZ (estudiantes, carreras, etc), con montos | Foto. Pedir a Leonardo Moreno, fotos generales de la UAZ | Sábado 14 |
| Jueves 12 | MANUEL/UNIVERSIDAD: Reportaje conflicto económico UAZ | Entrevista investigadora Mariana Terán | 09:00/ Definir vía telefónica si siguen en huelga | Entrevista sobre la importancia social de la UAZ para el estado y repercusión de posibles salidas al problema, como disminución de carreras o aumento de cuotas | Foto, video | Sábado 14 |
| Viernes 13 | JULIA/ZACATECAS: Nota sobre el retraso en la construcción de la ciclovia Zacatecas-Guadalupe | Entrevista a algún funcionario de la Sinfra | 09:00/ Sinfra | Avances, fechas, proyecciones. Obtener el mapa de la ruta que ocuparía | Foto | Viernes 13 |
| Martes 10 | JULIA/MUNICIPIOS: Nota sobre avances de la ampliación a 4 carriles de la carretera Zacatecas-Guadalajara | Entrevista al titular u otro funcionario del Centro SCT Zacatecas | 09:00/ Centro SCT Zacatecas | Avances, fechas, proyecciones, datos sobre el beneficio que tendrá (municipios, usuarios, impulso al turismo y economía, etc). | Foto del entrevistado y pedir en la SCT fotos sobre la obra | Martes 10 |
| Miércoles 11 | JULIA/SEGURIDAD: Nota sobre contratación de policías tras depuración | Entrevista a Jesús Pinto Ortiz o a Benito Juárez Trejo | 09:00/ SSP o IFP | Investigar déficit, avance en contrataciones, requisitos, complicaciones, panorama. Datos tanto estatales como municipales. Cifras para numeralias | Foto | Miércoles 11 |
| Jueves 12 | JULIA/ZACATECAS: Empleo juvenil | Recoger datos sobre perfiles profesionales más demandados y las carreras con más desempleados | 09:00/ STPS o SSNE Zacatecas | Datos duros, descripción de perfiles, escenario laboral | No | Jueves 12 |
| Viernes 13 | MANUEL/ZACATECAS: Nota elecciones de 2015 | Entrevista con Virgilio Rivera | 09:00/ IEEZ | Escenario general de las elecciones | Foto | Viernes 13 |
| Sábado 14 | MANUEL/CULTURA: Reportaje San Pantaleón | Terminar de recolectar la información | 09:00/ IZC o Turismo | Tratar de conseguir videos con Alma Tapia o en la web | Foto | Sábado 14 |
| Sábado 14 | JULIA/SEGURIDAD: Reportaje robos domiciliarios en la zona conurbada | Infografía sobre robos, mapa de colonias conflictivas | N/A | | | Sábado 14 |
| Diario | EDITORAS/TENDENCIAS: Notas para Tendencias | | | Valorar cuáles se hacen y publican | | Diario |
| Por definir | EDITORAS/QUÉ HACER: Programa de la Cineteca | Subir programa | 09:00/ Cineteca (web) | | Carletes | Por Definir |
| Martes 10 | EDITORAS/QUÉ HACER: Programa Festival Cultural Zacatecas 2015 | Subir programa | 10:00/ IZC (teléfono) | | Carletes | Martes 10 |

| | | | | | | |
|--------------|--|--|-----------------------|-----------------------------|----------|--------------|
| Miércoles 11 | EDITORAS/QUÉ HACER: Diplomados en la UAZ u otras instituciones | Conseguir eventos | 09:00/ UAZ, IZC, etc. | | Carletes | Miércoles 11 |
| Sábado 14 | EDITORAS/UNIVERSIDAD: Reportaje conflicto económico UAZ | Línea del tiempo sobre conflictos sindicales. Infografías sobre déficit financiero | 19:00 | | | Sábado 14 |
| Viernes 13 | LEO/FOTOGALERÍAS: Tema pendiente | Tomar fotografías y redactar texto | Pendiente | Lucirse con las fotografías | Sí | Sábado 14 |
| Domingo 15 | JUAN GÓMEZ/OPINIÓN: Columna Código Político | Elaborar columna | 18:00 | | Sí | Domingo 15 |

Anexo 5. Test aplicado a usuarios del sitio web

Presentación

Nombre, propósito de la prueba

Datos del usuario

Nombre

A qué se dedica

Qué experiencia tiene en Internet

Cuántas horas navega al día en internet

Qué sitios visita habitualmente

Sitios preferidos

Quando desea encontrar algo en Internet, ¿cómo llega a un sitio? ¿Usa un buscador? ¿Cuál?

Introducción a la prueba

Durante la prueba puede haber acciones que no pueda completar. Si eso ocurre, significará que el sitio debe ser perfeccionado y la prueba será exitosa. Si todo sale bien, significará que el sitio fue diseñado pensando en el usuario y también significará que esta prueba alcanzó el éxito.

La prueba tiene una duración máxima de 30 minutos.

Durante las acciones que desarrolle, manifieste en voz alta lo que vaya pensando para tomar nota de las observaciones o dudas que se generen.

Las preguntas que le surjan en la navegación sólo las podremos responder al final de la prueba.

Parte 1. Identidad

Al abrir el sitio fije la vista un momento, sin realizar ninguna acción.

1. ¿Con la información que se ofrece en pantalla, es posible saber a qué institución o empresa corresponde el sitio? ¿Cómo lo sabe?
2. ¿Hay algún elemento gráfico o de texto que le haya ayudado a entender más claramente a que institución o empresa pertenece el sitio?
3. ¿Relaciona los colores predominantes en el sitio web con la institución? ¿Relaciona la dirección del sitio web con la institución?
4. ¿De los elementos que muestra esta pantalla, hay algo que usted crea que está fuera de lugar, porque no pertenece a la institución o empresa que usted identifica como propietaria?
5. ¿Hacia qué tipo de audiencia cree usted que está dirigido este sitio? ¿Por qué?
6. Si tuviera que ponerse en contacto con empresa propietaria del sitio web, ¿puede hacerlo? ¿Le costó encontrar esa información? ¿Es suficiente?

Parte 2. Contenido

Navega en el sitio de forma libre. Expresa en voz alta tus impresiones.

1. ¿Le parece adecuada la selección de contenidos destacados en la portada o usted echó de menos otras áreas de información que le habría gustado ver ahí?

2. ¿Al ver la página de inicio, pudo distinguir de una sola mirada cuál era el contenido más relevante que se ofrecía? ¿Cómo logró hacer esa distinción?
3. ¿Es fácil distinguir los nuevos contenidos que presenta el sitio web? ¿Por ejemplo, saber cuándo fue la última actualización del sitio?
4. ¿Los textos usados en los contenidos de los enlaces son suficientemente descriptivos de lo que se ofrece en las páginas hacia las cuales se accede a través de ellos?
5. *Al visitar alguna nota* ¿El lenguaje utilizado es claro y preciso?
6. ¿Se facilita el escaneo de la pantalla? ¿Pudo identificar fácilmente los datos más importantes?
7. ¿Entendió la nota? ¿La información le pareció suficiente?
8. ¿En caso de que los contenidos ofrecieran archivos adjuntos, fue fácil saber su peso o si eran de un formato diferente al de una página web? ¿Le ayudó la información ofrecida por el sitio sobre dichos archivos? ¿O no recibió ninguna información?
9. En caso de haber información relacionada con la que estaba viendo, ¿se le ofreció de manera simple? ¿O tuvo que volver a navegar para encontrarla?

Parte 3. Navegación

1. ¿Identifica los menús fácilmente? ¿Le orientan sobre el contenido que puede hallar?
2. ¿Puede ver en la portada y las demás páginas la forma en que se navega por el sitio? ¿Se distingue fácilmente?
3. ¿Existen elementos dentro de las páginas, que le permitan saber exactamente dónde se encuentra dentro de este sitio y cómo volver atrás sin usar los botones del programa navegador?
4. ¿Cómo vuelve desde cualquier página del sitio a la página de inicio? ¿Ve alguna forma de hacerlo, que no sea presionando el botón del buscador? ¿Le parece claro?
5. ¿Habitualmente, cómo logra acceder directamente a los contenidos sin tener que navegar? ¿Usa el buscador? ¿Usa el Mapa del Sitio? ¿Los puede ver en este sitio? ¿Echa de menos alguno?
6. ¿Logra distinguir gráficamente los enlaces visitados de aquellos que no ha visitado aún? ¿Le ayudaría esa diferencia?
7. ¿Se ha sentido perdido dentro del sitio? ¿Si lo ha sentido, recuerda en qué área fue? ¿Si no lo ha sentido, qué elemento del sitio cree que le ayudó más a orientarse?
8. ¿Encontró algún error durante la navegación, como links rotos o que no correspondieran al contenido anunciado?

Parte 4. Gráfica web

1. ¿Le pareció adecuada la forma en que se muestran las imágenes en el sitio web? ¿Son nítidas? ¿Son adecuadas para representar el contenido del que trata el sitio?
2. ¿Las imágenes grandes se demoraron más de lo esperado? ¿Tuvo que seguir navegando sin que llegaran a mostrarse completamente? ¿Cree que el sitio es muy lento?
3. ¿Considera que gráficamente el sitio está equilibrado, muy simple o recargado?
4. ¿Recuerda si el sitio tenía banners? ¿Tuvo intención o llegó a hacer clic sobre alguno? ¿Le llamaron la atención? ¿Resultaron intrusivos?
5. ¿Hubo algún elemento del sitio que lo distrajera en su objetivo (visitar cierta nota, buscar información, leer)?
6. ¿Se le dieron opciones para que siguiera navegando en el sitio? ¿Dio clic?
7. ¿La tipografía le cómoda para la lectura? ¿Identificó o utilizó los botones para modificarla?

Parte 5. Búsqueda

1. ¿Utiliza normalmente un buscador al acceder a un sitio web? ¿Distinguió si en este sitio se ofrecía un buscador? ¿Dónde está?

2. Piense en un tema que quiera conocer. Antes de presionar el botón buscar ¿Qué espera encontrar?

3. Al ver la página de resultados ¿Es lo que esperaba encontrar? ¿Le sirve?

Parte 6. Retroalimentación

1. ¿Encuentra alguna forma online y offline de ponerse en contacto con la empresa o institución, para hacer sugerencias o comentarios?

2. Si utilizó algún formulario ¿Al mandar datos la web le avisa si los recibió correctamente o no?

3. ¿Identifica cómo comentar o compartir las notas? ¿Lo hizo? ¿Por qué?

Parte 7. Utilidad

1. ¿Tras una primera mirada, le queda claro cuál es el objetivo del sitio? ¿Qué contenidos y servicios ofrece? ¿Los puede enumerar?

2. ¿Cree que los contenidos y servicios que se ofrecen en este sitio son de utilidad para su caso personal?

3. ¿Luego de navegar por el sitio siente que está informado de los hechos importantes de Zacatecas?

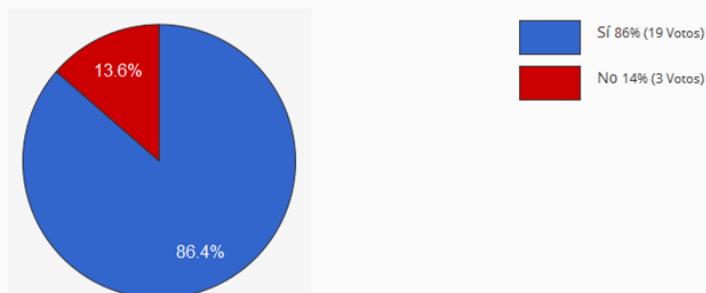
4. ¿Encontró contenido de entretenimiento?

5. ¿Identificó servicios útiles en el sitio?

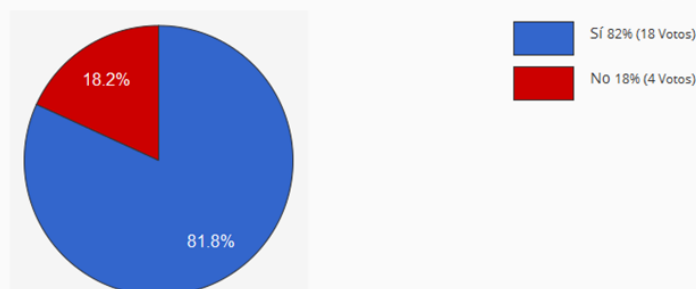
6. ¿Qué es lo que más te llamó la atención positivamente o negativamente de la utilidad que ofrece el sitio web?

Anexo 6. Encuesta a usuarios de Facebook y Twitter para evaluar resultado de la estrategia

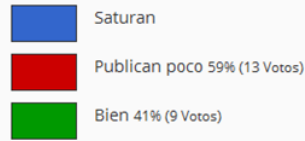
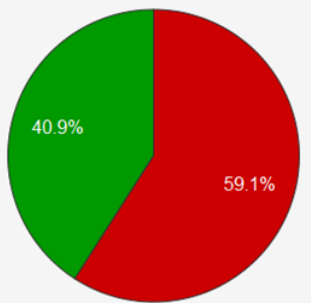
1- ¿Consideras útiles los contenidos que Zacatecasonline publica en Facebook?



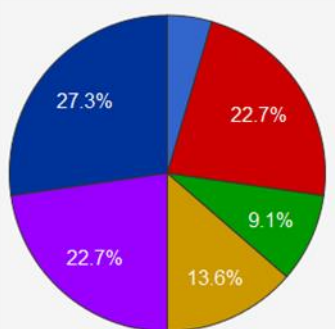
2- ¿Es visualmente atractiva la información aquí publicada?



3- ¿Cómo te parece la actualización de contenidos?

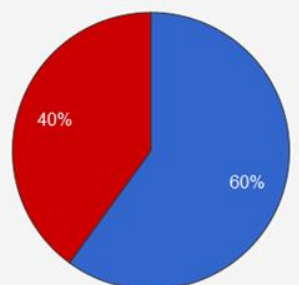


4- ¿Qué tipo de contenido te gusta más?

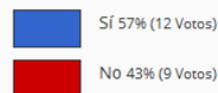
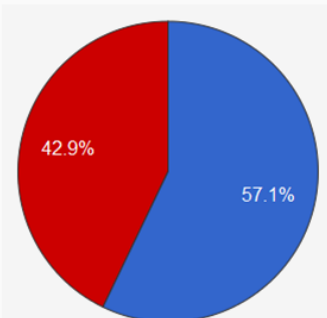


5- ¿Si has expresado alguna duda o petición a través de esta red social, hemos respondido a tiempo?

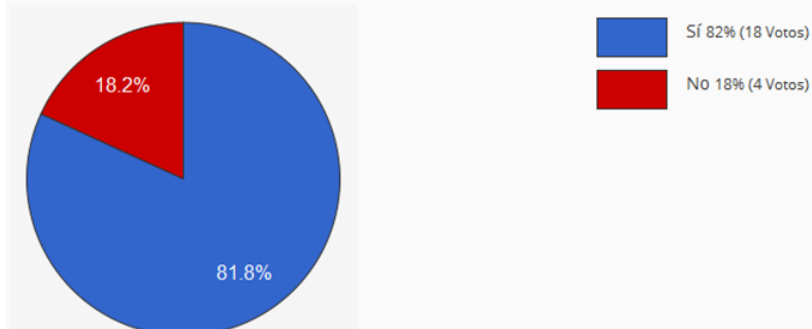
Si no expresado alguna duda o petición, pasa a la siguiente pregunta.



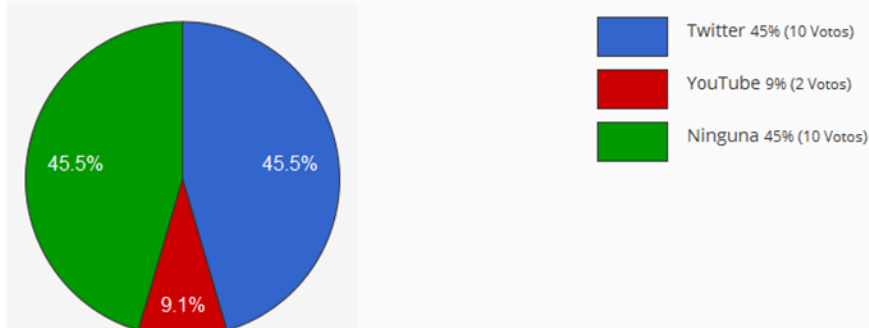
6- ¿Crees que al comentar algún post tu aportación es tomada en cuenta?



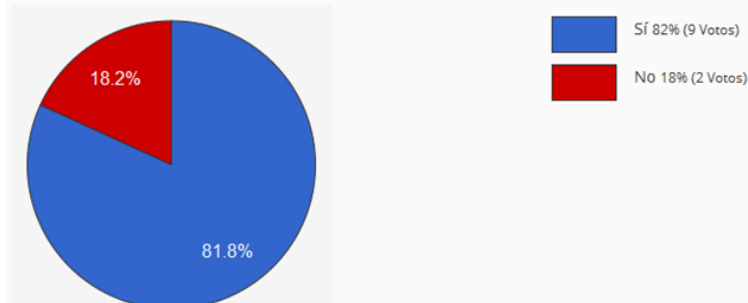
7- ¿Has visitado nuestro sitio www.zacatecasonline.com.mx?



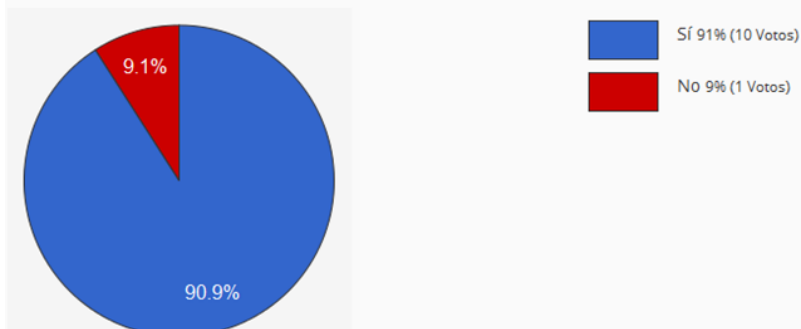
8- ¿Además de Facebook, nos sigues en otra redes sociales?



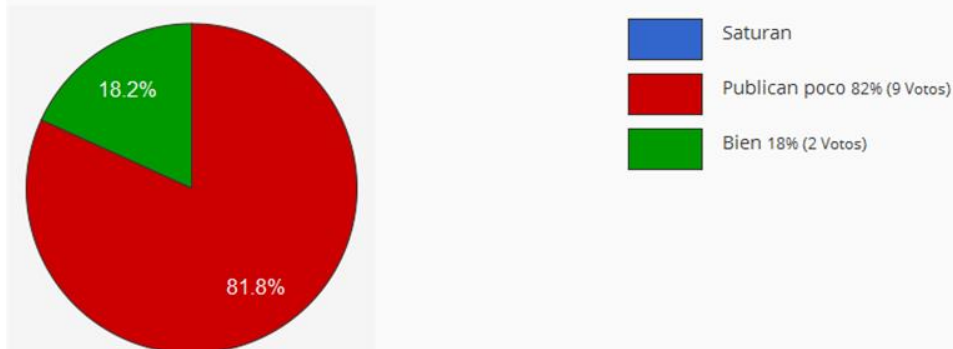
1- ¿Consideras útiles los contenidos que Zacatecasonline publica en Twitter?



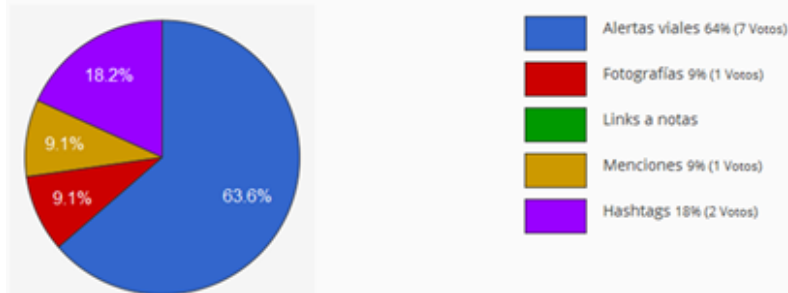
2- ¿Es visualmente atractiva la información aquí publicada?



3- ¿Cómo te parece la actualización de contenidos?



4- ¿Qué tipo de contenido te gusta más?

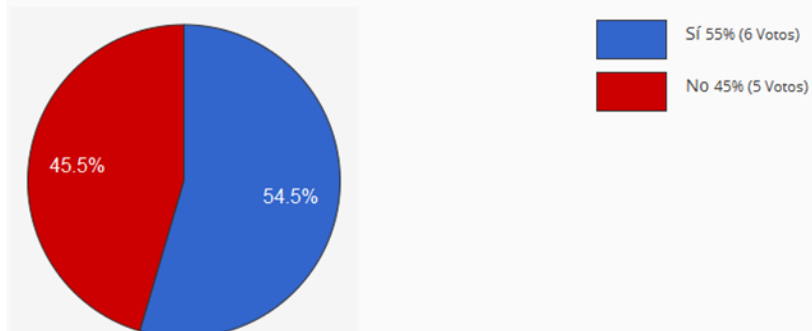


5- Si has expresado alguna duda o petición a través de esta red social ¿Hemos respondido a tiempo?

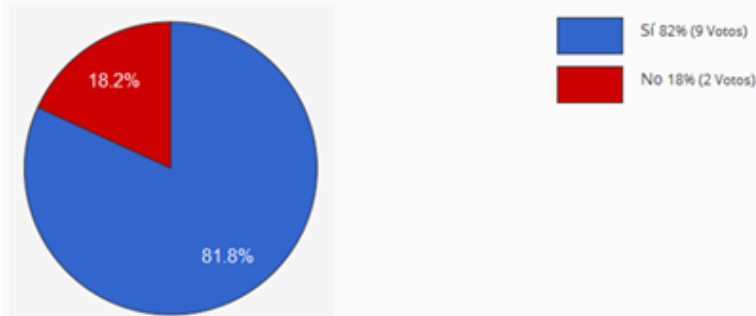
En caso de no haber expresado alguna duda o petición, pasar a la siguiente pregunta.



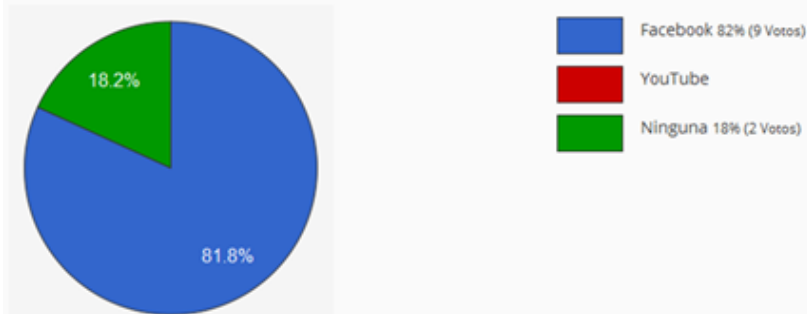
6- ¿Crees que al mencionarnos te leeremos y tomaremos en cuenta?



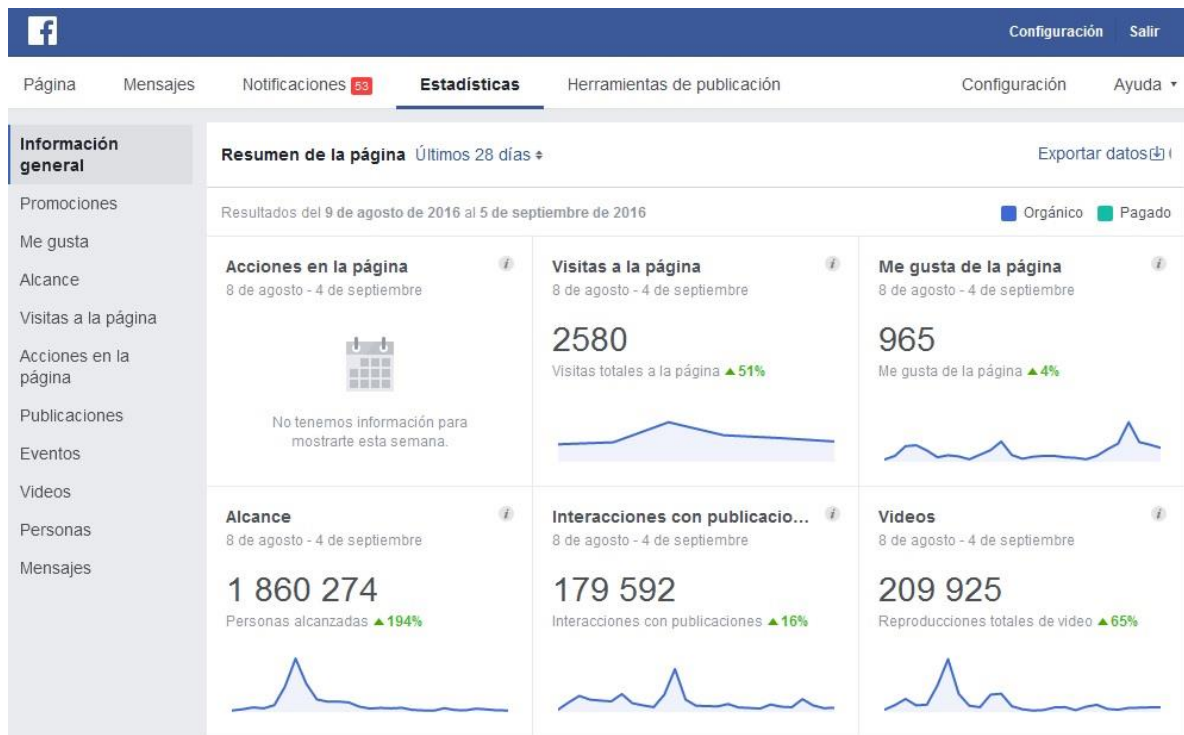
7- ¿Has visitado nuestro sitio www.zacatecasonline.com.mx?



8- ¿Además de Twitter, sigues otras redes sociales de Zacatecasonline?



Anexo 7. Estadísticas de Facebook para el periodo 8 de agosto a 4 de septiembre.



Referencias

- AMIPCI (2011). *Hábitos de los usuarios de internet en México 2011*. Consultado el 18 de febrero de 2014 en <http://www.amipci.org.mx/?P=esthabititos>
- AMIPCI (2012). *Hábitos de los usuarios de internet en México 2012*. Consultado el 18 de febrero de 2014 en <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=115&Type=1>
- AMIPCI (2013, a). *Hábitos de los usuarios de internet en México 2013*. Consultado el 18 de febrero de 2014 en <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=348&Type=1>
- AMIPCI (2013, b). *Estudio de Comercio Electrónico México 2013*. Consultado el 24 de febrero de 2014 en <http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=434&Type=1>
- AMIPCI (2017). *13 Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. Consultado el 12 de julio de 2017 en <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=>
- Anderson, C. (2009). “Entrevista en Español a Chris Anderson: Internet es un país donde las cosas cuestan cero”. Recuperado el 11 de mayo de 2014 en <https://www.youtube.com/watch?v=WEwcJTVuuaY>.
- Acurso, M. (Traductor) (2010, a). Ciclo de vida de las noticias digitales: el Diamante de noticias reimaginado. Recuperado el 30 de agosto de 2015 en <http://tejiendo-redes.com/2010/06/03/ciclo-de-vida-de-las-noticias-digitales-el-diamante-de-noticias-reimaginado/>
- Acurso, M. (Traductor) (2010, b). El Diamante de Noticias reinterpretado. Recuperado el 30 de agosto de 2015 en <http://tejiendo-redes.com/2010/12/24/el-diamante-de-noticias-reinterpretado/>
- Aznar, H. (2004). Los Códigos Éticos del Periodismo y la Responsabilidad de los Profesionales. Razón y Palabra, No. 40. Recuperado el 11 de mayo de 2014 en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/haznar.html>.
- Barbosa, D. (2013). *La inversión en publicidad por internet crece 38% en México*. Consultado el 16 de marzo en <http://www.merca20.com/la-inversion-en-publicidad-por-internet-crece-38-en-mexico/>
- Castells, M. (2008). La sociedad red. Recuperado el 30 de Marzo de 2012. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/nweb/htm/pdf/106.pdf>.
- Castillo Rosas, J. (2013). *Los periódicos más leídos de México*. Consultado el 3 de marzo de 2014 en <http://aldf.gob.mx/archivo-7e4c2bbebb447407c00b3178a46c020d.pdf>
- Deibert, R. (2008) “Code Redux: Censorship, Surveillance, and the Militarization of Cyberspace”. En Boler, Megan (ed). *Digital Media and Democracy: Tactics in Hard Times*. Cambridge, Mass: MIT Press, 2008. Pp. 137-164.
- González, R. (s.f.). Guía integrada de métodos para investigación de audiencias, características y usos de sitios WEB. Material para la asignatura Proyecto I de la Maestría en Periodismo Digital.
- Hassan Montero, Y, Martín Fernández, F. J. (2002). Qué es la accesibilidad. No solo usabilidad, revista multidisciplinar sobre diseño, personas y tecnología [ISSN 1886-

- 8592]. España. Recuperado el 28 de marzo de 2015 en <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/accesibilidad.htm>
- Hernández, T. (Junio, 2010. Año XI. Vol. 6). Evolución de los principales periódicos digitales latinoamericanos de información general desde comienzos del tercer milenio. Caso: Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela (2000-2007).
- Hernández, K. (2013). *Beneficia publicidad gubernamental a nueve medios*. Consultado el 16 de marzo de 2014 en <http://periodicoexpresionzac.wordpress.com/2013/10/08/beneficia-publicidad-gubernamental-a-nueve-medios/>
- Edmonds, R. (2015) Finding a sweet business model in downsizing newspaper real estate. <http://www.poynter.org/2015/finding-a-sweet-business-model-in-downsizing-newspaper-real-estate/348337/>
- FNPI (2013). Falta reflexión ética en el periodismo de internet: Javier Darío Restrepo. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 en <http://eticasegura.fnpi.org/2013/06/11/falta-reflexion-etica-en-el-periodismo-de-internet-javier-dario-restrepo/>
- Gandour, R. (2016) A New Information Environment: How digital fragmentation is shaping the way we produce and consume news. Knight Center. Recuperado el 11 de octubre de 2016 en <https://knightcenter.utexas.edu/books/NewInfoEnvironmentEnglishLink.pdf>
- Gillmor, D. (2004) *Whe the media*. Stanford, Estados Unidos: O'Reilly Media, Inc.
- Gómez, G. (2004) Perspectiva evaluadora desde la ciencia de comunicación. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 en http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=326
- Gómez, J. 2017. *Código Político: Gobierno reduce presupuesto en prensa*. Recuperado el 10 de febrero de 2017 en <http://porticoonline.mx/2017/01/15/codigo-politico-gobierno-reduce-presupuesto-prensa/>
- IFE (2013). *Catálogo Nacional de Medios Impresos e Internet 2013*. Consultado el 4 de febrero de 2014 en http://www.ife.org.mx/documentos/JGE/acuerdos-jge/2013/SO22julio2013/JGEO220713ap6-1_x1.pdf
- IFT (2015). Infraestructura de Radio y Televisión. Estaciones autorizadas al 14 de Agosto de 2015. Recuperado el 27 de marzo de 2016 en <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/industria/cuadroestadisticodedistribuciondeestacionesagosto2015.pdf>
- Inegi (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Consultado el 24 de febrero de 2014 en http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10_p12mas
- Inegi (2010, b). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2010. Consultado el 10 de noviembre de 2016 en http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/2010/ENDUTIH2010.pdf
- Inegi (2015). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2015. Consultado el 20 de marzo de 2016 en http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_03_01.pdf
- Ishiro, S. (2014) Virtual Newsroom: getting journalism done in a digital age. <http://www.poynter.org/2014/virtual-newsroom-getting-journalism-done-in-a-digital-age/241606/>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. New York University Press, Nueva York.
- Kirshenbaum, D. (2015). How to think about optimizing newspaper real estate. Periódico The Irlander. Abril 2015. Página 9. <http://www.ifoldsflip.com/i/488749-april-2015>

- Le Champion, R. (2011). "Uniandes – Periodismo 2.0: Granjas de contenido y contenidos de calidad". Recuperado el 11 de mayo de 2014 en <https://www.youtube.com/watch?v=QYWMqqn7NxE>.
- Meneses, M. E. (2010). El periodismo en la Sociedad de la Información. Implicaciones de la convergencia en los procesos de producción informativa, en la cultura profesional y en la calidad de la información: el caso de México. Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Páginas 83-126.
- Micah L. Sifry. (2011). WikiLeaks and the Age of Transparency. Estados Unidos de Norteamérica. BookMobile USA Ed. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=qGMHADuyIQUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Wikileaks+&ots=FLGSKO7huv&sig=bRRGZX06_gPy_H4H5gudZ4KgR3Y#v=onepage&q=Wikileaks&f=false Recuperado el 1 de Junio de 2012. Materiales bibliográficos investigados por cuenta propia.
- Navarrete, J. (2014). *La publicidad en dispositivos móviles podría aumentar un 37 por ciento en el 2014*. Consultado el 16 de marzo de 2014 en <http://www.merca20.com/la-publicidad-en-dispositivos-moviles-podria-aumentar-un-37-por-ciento-en-el-2014/>
- Pingdom (2013). *2.400 millones de usuarios de Internet de todo el mundo*. Consultado el 5 de marzo de 2014 en <http://www.tynmagazine.com/366896-2400-millones-de-usuarios-de-Internet-de-todo-el-mundo.note.aspx>
- Ramonet I. (2002). Los periodistas están en vías de extinción. En Sala de Prensa. Año 4, Vol. 2. N°. 46 disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art382.htm>
- Ramírez, D. (2007). "La Naturaleza de Internet y sus Repercusiones Legales." Alfa-Redi Revista de Derecho Informático, No. 108, Julio de 2007.
- Ramírez, D. (2015). El periodismo digital y las políticas editoriales en materia de plagio: una discusión necesaria pero ausente. Palabra Clave 18(1), 111-130. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.1.5
- Restrepo, J. (2004). El zumbido y el moscardón. Taller y consultorio de ética periodística. Buenos Aires: FCE/FNPI.
- Sánchez, J. (2012). *México necesita más dominios y el doble de creadores*. Consultado el 7 de marzo de 2014 en <http://economista.com.mx/tecnociencia/2012/10/11/mexico-necesita-mas-dominios-doble-creadores>
- The Economist. The future of the internet / September 4th 2010.
- Theodoulou, M. "Twitter and Facebook are the new weapons of Middle East protest". The National, Enero 2011, edición electrónica, sec. Middle-East.
- Universidad de Alicante (s.f.) Beneficios de la accesibilidad web. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 en <http://accesibilidadweb.dlsi.ua.es/?menu=beneficios>.
- We Are Social (2017). Digital in 2017 Global Overview. A collection of internet, social media, adn mobile data fron around the world. Consultado el 12 de julio de 2017 en <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview?ref=https://thenextweb.com/insights/2017/01/24/digital-trends-2017-report-internet/>.