



Universidad del Azuay

---

Departamento de

---

P o s t g r a d o s

# Maestría en Diseño Multimedia | 3ra versión

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Diseño Multimedia

Recopilación y análisis del  
camino transitado por diario  
El Comercio, uno de los más  
influyentes medios periodísticos  
ecuatorianos de la versión  
impresa a su producto digital  
elcomercio.com

(estudio de caso)

**Autor:** Rafael\_Fernando\_Estrella\_Toral | **Director:** Víctor\_González\_González

C u e n c a \_ 2 0 1 5



## Dedicatoria



A mis hijos Tammy, Nicky y Rafa; a la Andrea, a mis padres, a mis hermanos, a mis sobrinos, a mis amigos y compañeros; al Paúl y al Danilo y para todos los que estuvieron preocupados de que termine este proyecto



## Agradecimiento

v

A la Universidad del Azuay;  
al señor Rector  
Eco. Carlos Cordero;  
al Arq. Leonardo Bustos;  
al Dr. Víctor González González;  
al director del programa, Juan  
Lazo y a los profesores de la  
versión 3 de la Maestría en  
Diseño Multimedia



## Resumen

Internet nace en 1990 y los diarios quisieron estar allí, con la intención de colocar el material del impreso, y tener más lectores. La poca planificación y visión por ser más leídos, provocó la caída en las ventas del impreso y su publicidad, llegando a plantearse su posible desaparición. Esta investigación buscó decisiones, prácticas, y retos de El Comercio en su transición al digital, utilizando Teoría Fundamentada y entrevistas al personal clave. Como resultado se presenta la reconstrucción de las mismas en una sola, como documentación; y el análisis, como conclusiones, a manera de Teoría sobre esta transición. Entre los hallazgos ya no se plantea el “canibalismo” ni de contenidos ni de negocios, pues se han encontrado diferentes lectores para cada plataforma y el trabajo es ahora más interdisciplinario pero aún con problemas por venir del impreso. Siempre ha existido relación entre el diseño del impreso y del digital, solo que ahora el segundo marca algunas pautas.

VII

## Palabras clave

Teoría fundamentada, usuarios, negocios digitales, transcripts, multimedia , tecnología, información, diseño



## ABSTRACT

The Internet was born in 1990, and newspapers wanted to be part of it with the intention of placing their printed material, and in this way have more readers. However, their poor planning and short-term vision when they wanted to be the most read media caused the drop in sales of printed and advertising material, leading to its possible disappearance. This research aimed at finding decisions, practices and challenges of *El Comercio* during its transition to digital format, by means of grounded theory and interviews with key personnel. As a result, we present a document stating their reconstruction as a whole; and as conclusion, a theoretical analysis of this transition. Among the findings, we can state that topics such as "cannibalism", contents, or business are no longer raised. In fact, there are different readers for each platform, and the work is now more interdisciplinary; however most of the hurdles are still to come when we refer to the printing media.

There has always been a relationship between the design of printed and digital material, but now the digital one sets some guidelines.

IX

**Keywords:** Grounded Theory, Users, Digital Business, Transcripts, Multimedia, Technology, Information, Design



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

	Dedicatoria	III
	Agradecimiento	V
	Resumen	VII
	Palabras clave	VII
	Abstract	IX
	Keywords	IX
	Índice de contenidos	XI
	Índice anexos	XIII
	Introducción	15
	Antecedentes y a manera de marco teórico	17
	<b>• Capítulo uno.....</b>	<b>17</b>
	La problemática:	18
	Referencias:	19
<b>X</b>	Materiales y métodos	27
	Sitio y objeto de estudio	27
	<b>• Capítulo dos.....</b>	<b>27</b>
	Metodología	32
	El protocolo de entrevista	32
	Tiempo de la entrevista	32
	Descripción del proceso para llevar adelante	32
	La recopilación de información mediante las entrevistas	32
	Desarrollo de las entrevistas	34
	Micro fichas del personal principal entrevistado.	35
	Procesamiento de la información	36
	La teoría fundamentada	36

Resultados	47
Reconstrucción de las entrevistas	47
La organización	47
<b>• capítulo tres.....</b>	<b>47</b>
La información	54
El Diseño	57
Tecnología	58
El negocio	60
El usuario	62
<b>Conclusiones y a manera de teoría fundamentada</b>	<b>65</b>
La teoría fundamentada	69
A manera de título	69
A manera de introducción	69
Las categorías	70
Primera categoría, la organización	70
Segunda categoría, la información	73
Tercera categoría, el Diseño	75
Cuarta categoría, la tecnología	76
Quinta categoría, el negocio	77
Sexta categoría, el usuario	79
<b>Conclusiones en relación con los objetivos</b>	<b>81</b>
<b>Implicaciones de los hallazgos</b>	<b>82</b>
<b>Conclusiones de la experiencia de la investigación</b>	<b>84</b>
<b>A manera de sugerencias</b>	<b>84</b>
<b>Anexos</b>	<b>85</b>



### índice gráficas

Gráfico 1	17	Gráfico 8	25
Gráfico 2	17	Gráfico 9	28
Gráfico 3	19	Gráfico 10	29
Gráfico 4	19	Gráfico 11	30
Gráfico 5	19	Gráfico 12	31
Gráfico 6	20	Gráfico 13	31
Gráfico 7	21	Gráfico 14	31

*Todas las gráficas tienen sus respectivos hipervínculos de donde fueron extraídas, y en el formato digital PDF funcionan como botones.*

### índice anexos

Anexo 1	86
Anexo 2	87
Anexo 3	88



## Introducción

¿Quién no ha leído una noticia en un sitio web con el nombre de un periódico, incluso ahora muchos buscamos información de última hora en las redes sociales Facebook o Twitter. ¿Cuándo dejamos de leerlas en los periódicos impresos?

No hay referencias precisas, pero lo que si está claro es que desde que apareció Internet, allá por el año 1990, cambiaron las formas de buscar información, primero cambió el soporte, luego la velocidad de acceso, y esto llamó la atención de los medios de información.

No resistieron la tentación de introducirse en este mundo, pero no fue una decisión planificada, en principio se trataba de “volcar” todo el contenido de las ediciones impresas en una pantalla y como el proceso estaba en sus simientes, los encargados del desarrollo fueron ingenieros informáticos o de sistemas, que manejaban una programación primitiva pero que sabían más que nadie el funcionamiento de la World Wide Web o red de redes nacida de las manos de Tim Berners-Lee y Robert Cailliau (Armentía, 2005).

Pasan los años y los sitios web de los periódicos fueron evolucionando, mejorando, llegando más rápido a los

lectores, pero esto en lugar de transformarse en una ventaja se sintió el efecto contrario. Los diarios impresos han visto reducidos sus lectores y sus ventas. ¿Qué está ocurriendo?

La pregunta más frecuente en diferentes latitudes, incluido el Ecuador fue ¿el medio digital se “come” a su predecesor impreso? Podría ser que ¿las inercias que se provocan en las diferentes áreas de estos medios, afectan la calidad de los productos? y finalmente ¿el diseño de la versión impresa ha sufrido cambios influenciado por las nuevas tecnologías?

Esto motivó la presente investigación, que se planteó el objetivo de recopilar y analizar la transición del medio impreso al digital tomando el caso del diario ecuatoriano El Comercio, buscando documentar este proceso de transición, estableciendo las buenas prácticas para ese cambio y en lo posible comparar este proceso con los diarios (locales) de la ciudad de Cuenca.

En este documento usted encontrará en el primer capítulo toda la referencia bibliográfica con respecto al tema, a manera de estado del arte, nutriéndose de información obtenida en su mayor parte en trabajos de investigación vinculados a estos procesos.

En el capítulo dos se describe la metodología, basada en la Teoría Fundamenta desarrollada por el Doctor Garry Grams, en su guía “Rudiments of Grounded Theory, A working Guide” (Grams, 2001).

El capítulo tres es el resultado de la investigación, un único y extenso texto donde se han reconstruido las tres entrevistas principales, realizadas a quienes participaron en el cambio del sitio elcomercio.com en junio de 2014.

Este capítulo cierra con la Teoría desarrollada como resultado de la investigación, utilizando algunas referencias del capítulo tres como contexto, para obtener las conclusiones de los hallazgos realizados.

Finalmente se encontrarán algunas reflexiones, a manera de conclusiones a los objetivos del proyecto de investigación y a la experiencia del mismo. También podrá leer unas sugerencias que el investigador se ha permitido hacer y que ayudarían en futuras investigaciones similares.

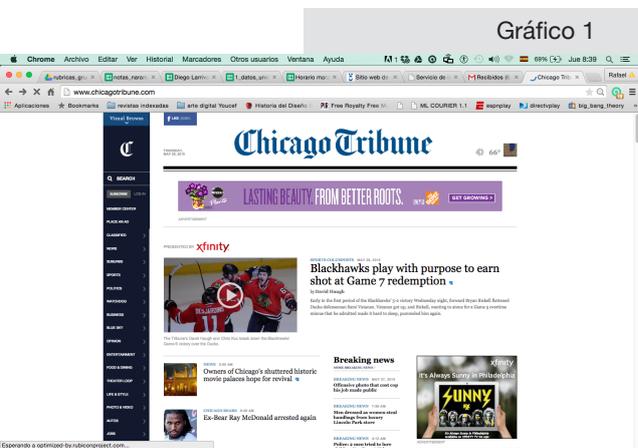
Como textos finales se redactaron las posibles implicaciones que tendrían los hallazgos realizados para con la literatura existente sobre el tema, la práctica, la políticas y las futuras investigaciones.

1

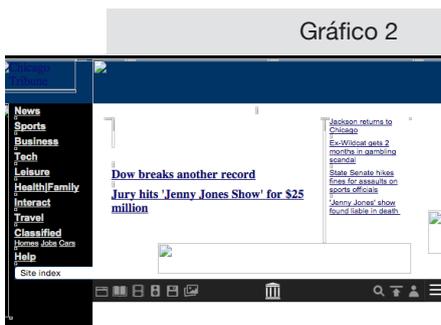
capítulo uno

## Capítulo uno

### Antecedentes y a manera de marco teórico



<http://www.chicagotribune.com/>



<http://web.archive.org/web/19990420092018/http://chicagotribune.com/index.html>

- ▲ Arriba la pantalla de inicio del [chicagotribune.com](http://www.chicagotribune.com/) a la fecha. Abajo el mismo sitio en 1998, esta última obtenida del sitio [webarchive.org](http://web.archive.org)

Cuando en 1992 el diario estadounidense The Chicago Tribune publica por primera vez en todo el mundo la totalidad de su edición impresa en Internet y un año después en 1993, el también norteamericano, San José Mercury añade opciones interactivas al mundo del periodismo, se da un cambio trascendental que no ha parado hasta ahora, lo que en un principio fue buscar un medio diferente como soporte para diferenciarse de otros como el periódico impreso, la radio o la televisión, se ha convertido en una herramienta para la producción de material informativo y un nuevo espacio para su publicación.

Sin embargo, desde un principio, las funciones del producto así como del medio, la empresa y de quienes recogen la información han ido sufriendo cambios constantes, incluso se habla de un periodismo digital, que se diferencia básicamente del periodismo tradicional, porque como lo dice Quim Gil -periodista español y consultor sobre periodismo digital, en su Curso-Seminario de Periodismo Digital en su tercera edición para la Pontificia Universidad Gregoriana de Roma, 2009-, el digital plantea consolidar en red procesos de comunicación multimedia, multilineal e interactiva.

En 1994 diario Hoy de Ecuador se auto define como “el primer diario en línea de América del Sur” con la dirección <http://www.ecnet.ec/hoy/hoy.htm> (ya no vigente) y ahora <http://www.hoy.com.ec/>. ingresando así al mundo del Internet con su versión digital. En 1994 en España la revista valenciana EITemps inaugura su versión electrónica y El Periódico de Cataluña estrena su web site.

En Latinoamérica, en Perú en 1995, la revista Caretas se difunde por primera vez gracias al acuerdo con la Red Científica Peruana, en 1996 el diario peruano La República es el primero, en ese país, en publicar en Internet.

Todos los referentes antes mencionados, se los ha encontrado en blogs y todos hablan muy básicamente de la cronología de publicación, pero se obtiene poca información sobre otros aspectos como el diseño de interfaz o la arquitectura. Sobre la tecnología apenas encontramos que el navegador NetScape fue uno de los primeros en utilizarse. Muchas empresas estaban

apoyadas en instituciones con tecnología para Internet, pero no se detalla el tipo de servidores que utilizaban y mucho menos sobre la navegabilidad, usabilidad y accesibilidad que tenían los sitios.

Se puede agregar también que lo que se presentaba en pantalla en estos diarios digitales, en su mayoría, era texto, por la naturaleza de la información que era ingresada (copiada y pegada del impreso), incluso, en algunos sitios se dice que quienes estaban a cargo de estos productos de comunicación eran ingenieros de sistemas, y que los diseñadores y periodistas, actuaban únicamente como un apoyo.

Luego de este inicio, a principios de los años 90, a nivel mundial, se populariza el uso de Internet y es cuando muchos medios deciden publicar sus ediciones digitales. En un principio era simplemente cambiar de soporte colocando una buena parte de la información impresa, sin ninguna consideración especial. El diseño fue adaptado a la tecnología y a las pantallas, algunos incluso utilizando hasta hoy en día el formato PDF (Portable Document Format) para descargarlo y leerlo, como medio impreso, ya sea en pantalla o para impresiones domésticas reducidas, no se establecía una arquitectura de contenidos o gráfica específica.

Después de una década, en el año 2000 las grandes casas editoriales empezaron a tomar en cuenta algunos aspectos como el diseño gráfico, organización, jerarquización y taxonomía de la información o la cantidad de elementos gráficos como fotografías o iconos. Conforme la tecnología avanzaba los cambios se presentaban, cantidad y jerarquización de columnas, ubicación de menús, columnas y banners de publicidad, interactividad, vídeo.

Las empresas más pequeñas simplemente seguían la corriente como podían, pero al ser un fenómeno tan acelerado, muchas simplemente generaban sus digitales para cumplir con la

18

#### **La problemática:**

Los productores de los on-line de la mayoría de los diarios, en Ecuador, que han decidido publicar en Internet siguiendo la tendencia digital, tendrían la incertidumbre de si este proceso-producto en lugar de aportar a la empresa con la mejora en la lectoría y al ingreso económico, como habrían pensado en un inicio, ha contribuido, más bien, a que la lectoría de sus impresos se vea reducida, así como el número de lectores y los ingresos por publicidad.

Al no poder establecer un diagnóstico claro, es así mismo evidente, que no podrían tomar decisiones que ayuden a mejorar uno de los dos productos, o los dos, o incluso a decidirse por uno de ellos, no hay un claro modelo de negocio que aporte a la empresa, manteniéndose con la idea de que por lo menos están en Internet y los usuarios los pueden ver.

Es así entonces que esta investigación quiere contribuir a esclarecer cómo se han producido las transiciones en un diario influyente como El Comercio, evidenciando tanto decisiones erróneas como acertadas, para mejorar la calidad, la información, la imagen, el diseño, la usabilidad y el modelo de negocio.



<http://www.elmundo.es/>



<http://web.archive.org/web/20000510084301/http://www.elmundo.es/>

▲ Arriba la pantalla de inicio de elmundo.es a la fecha, luego el mismo sitio en 2000, esta última obtenida del sitio [webarchive.org](http://web.archive.org)

▼ Abajo la pantalla de inicio de lavanguardia.com a la fecha.



<http://www.lavanguardia.com/index.html>

### Referencias:

Los diarios digitales o diarios on line, empiezan su recorrido a principios de los años 1990, y durante los últimos doce años se ha escrito mucho, en especial en España, de cómo han ido evolucionando desde su diseño de contenidos, su usabilidad, hasta el tema empresarial, cultural y social, todo casi siempre ligado al desarrollo de las tecnologías para Internet.

Diarios como El País, El Mundo, La Vanguardia, son aún referente en el mundo iberoamericano de los medios de prensa.

En el año de 1990, se dio el nacimiento del World Wide Web (Armentía, 2005) por el trabajo de Tim Berners-Lee y Robert Cailliau, y la aparición del navegador o browser de Internet Navigator. La característica de todos los documentos que se subían a la red era que tenían un parecido entre sí, principalmente por las limitaciones tecnológicas (Armentía, 2005), sin embargo según el mismo estudio esto no fue muy distinto de cuando apareció la tecnología de impresión a mediados del siglo XV, donde libros, publicidad y periódicos también se parecían entre sí, hecho que duró hasta bien avanzado el siglo XIX.

Sin embargo es recién desde el año 2009 cuando en un estudio de Ma. de los Ángeles Cabrera, profesora del Departamento de Periodismo de la Universidad de Málaga, sobre el Diseño de la prensa digital española, para la Revista Latina de Comunicación, observa que lo que Armentía había estudiado en el 2005 y descrito como uniformidad en los medios, es divergente con lo que ella encuentra en su investigación, donde se desataca que el diseño basado en los textos empieza a cambiarse por la utilización cada vez mayor de imágenes e incluso algunos vídeos, gracias otra vez al avance tecnológico, en este caso el crecimiento del ancho de banda y el aporte que tendría Youtube en la utilización del video.

Según Cabrera, la identidad y personalidad editorial de los medios empieza a afianzarse desde esta época encontrando en los principales medios españoles como elpais.com, elmundo.es, lavanguardia.es, abc.es y larazon.es, la utilización de patrones de diseño tales como la utilización de ciertos elementos visuales presentes en los ejemplares impresos, pero también diferenciados con otros elementos que se pueden encontrar ya sólo en los diarios en Internet, como la hora de la publicación, el número de comentarios en las noticias, los enlaces y el video. Así mismo encuentra diferentes usos de los elementos tipográficos y su combinación con imágenes, casi siempre fotografía, que dan a cada producto su diferencial.

Este punto de vista de Cabrera nos ayuda a entender, cómo el diseño aporta a la identidad del medio y cómo se convierte en un elemento de análisis para entender la transición de los impresos a los digitales y la evolución de estos últimos por el arrastre de la tecnología. Así mismo nos da una pauta de cómo la aplicación del diseño de los impresos en los diarios digitales en un principio fue muy básica, pero que ha ido transformándose por la propia naturaleza del medio digital.

Debemos tener claro que en un principio, años 1990, fue un “volcado” de textos del impreso al digital, con formatos como PDF (Armentía, 2005) pues no existían normativas al respecto, incluso en el mismo estudio se menciona que no había mayor interés, por decirlo así, en la presentación digital e incluso ni

siquiera se adquiría un dominio, tal como ocurrió con el diario Hoy en Ecuador que tenía como dominio una empresa proveedora del servicio: Diario Hoy se auto define, en 1994, como “el primer diario en línea de América del Sur” con la dirección <http://www.ecnet.ec/hoy/hoy.htm> (ya no vigente) y ahora <http://www.hoy.com.ec/>.

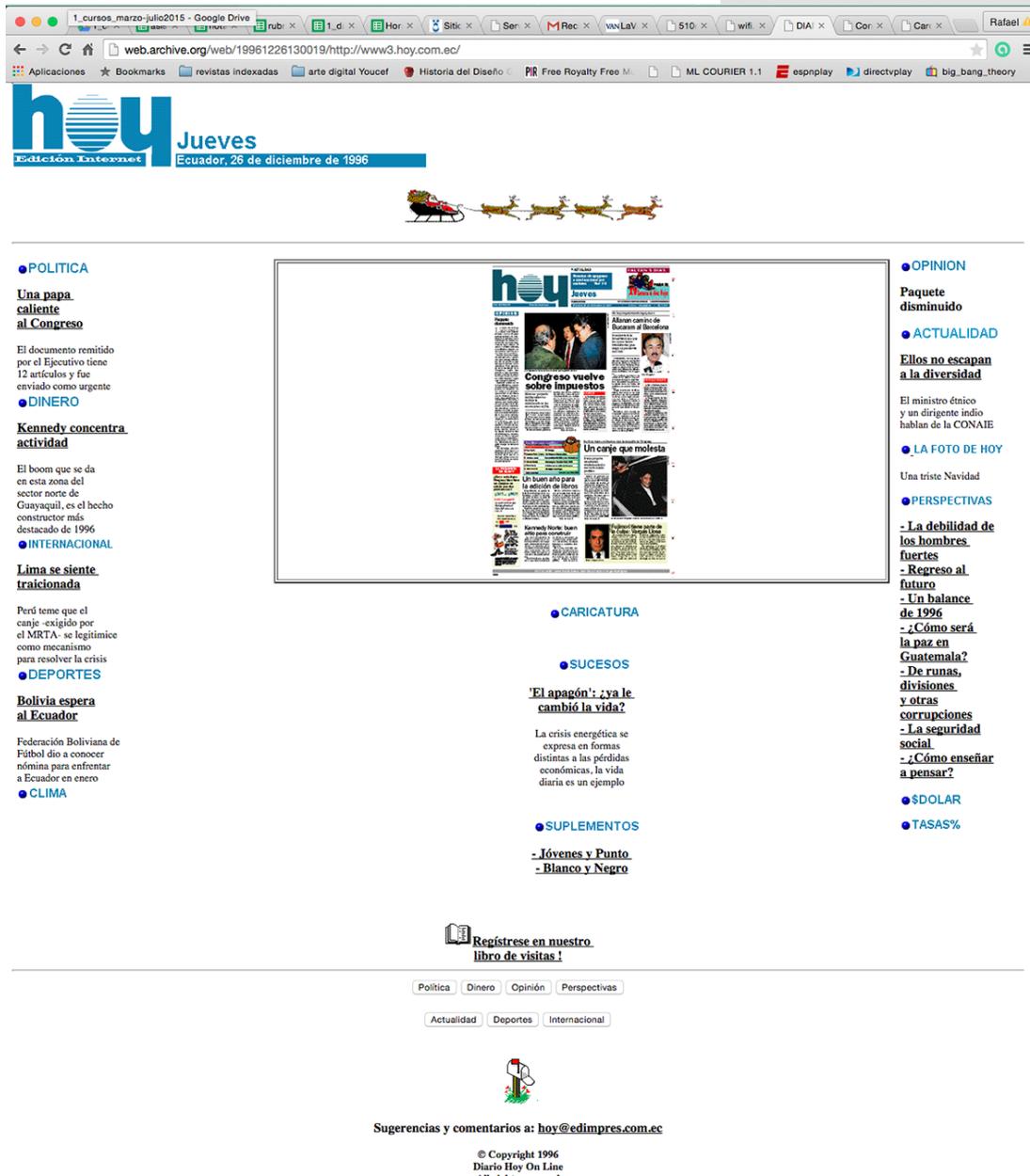
Hay que mencionar que tanto en el estudio de Armentía como en el de Cabrera, la principal arquitectura de página era el tridente, pero con diferencias, para el primero los menús de navegación formaban ese tridente en la pantalla, a la izquierda del usuario, luego para el 2009 el tridente cambio, los menús fueron a la parte superior de la pantalla y se colocaban informaciones en forma de tridente con diferentes proporciones, arquitectura que se tomó como un estándar incluso en los diarios digitales ecuatorianos y que se mantiene hasta hoy.

Gráfico 6



[http://2.bp.blogspot.com/-fto\\_OBEcSK4/UJ\\_UFTs3-QI/AAAAAAAAAFo/nOChmISKU9k/s1600/diario%2Bhoy.png](http://2.bp.blogspot.com/-fto_OBEcSK4/UJ_UFTs3-QI/AAAAAAAAAFo/nOChmISKU9k/s1600/diario%2Bhoy.png)

Gráfico 7



- ◀ Arriba la pantalla de inicio de diario hoy.com.ec en 2014 previo al cierre el 30 de junio de 2014 de su edición impresa, quedándose solamente en la digital hasta el 26 de agosto del mismo año, por orden de la superintendencia de compañías.
- ◀ Abajo pantalla de inicio del sitio web de mismo medio el 26 de diciembre de 1996.

Para el 2001 los cambios revolucionarios en la tecnología de la comunicación enriquecieron el “escenario mediático” con la aparición de un nuevo medio que empezó a denominarse on line, y que tuvo su principal expresión en Internet (Cabrera, 2001). Los diarios empezaron a utilizar la red para llegar a sus lectores y se hizo inevitable la co-existencia del soporte impreso o tradicional y el soporte digital y por ende las reflexiones al respecto, ¿podrán los diarios impresos sobrevivir a los digitales? ¿entrarán en conflicto? ¿es solamente un nuevo soporte? Sin embargo, para algunos autores la aparición de estos nuevos soportes debería plantear la complementariedad entre viejos y nuevos medios (Canga, 2001).

En una entrevista que se realizó a Ricardo Tello, Director de la Carrera de Comunicación de la Universidad Estatal de Cuenca, a inicios de diciembre de 2012 cuenta que Miguel Ángel Bastenier en una conferencia, mencionó que cualquier medio impreso que publique su versión on line, tenderá a perder el público del impreso, es una especie de “canibalismo” pero que son peores las pérdidas de no estar en el nuevo soporte, incluso por imagen o marca, y que en experiencia de elpaís.com, donde Bastenier trabaja, tampoco funcionó la venta de la información por suscripción o monetizar los contenidos.

Cuándo Jesús Canga Larequi nos introduce en su estudio sobre Periodismo e Internet: nuevo medio, vieja profesión; menciona que como en muchas otras áreas del saber, “el periodismo ha experimentado sucesivos cambios a lo largo de la historia. Cambios que afectan a la profesión y a los profesionales” y nuevamente se debe entender que estos cambios, como ya se había mencionado, fueron por la evolución tecnológica, quien es la responsable de la aparición de los “nuevos medios”. Sin embargo para Canga, debe quedar claro que los periodistas no son informáticos ni gente de telecomunicaciones, y que tampoco hay periodistas y periodistas digitales, solo hay periodistas, y que por estos avances tecnológicos la profesión ha cambiado y los periodistas han pasado a ser “proveedores de contenidos” con la misma rigurosidad y calidad para cualquier medio, además que los contenidos deben ser realizados sólo por periodistas para garantizar la calidad, objetividad y veracidad.

Analizando esta transformación de la profesión, se plantean nuevas interrogantes, ¿trabajarán más cobrando lo mismo?, pues ahora serán “proveedores de contenidos” y deberán entregar la información a todos los soportes que haga la empresa informativa sea esta prensa impresa, on line, televisión o radio, tal como lo afirmaba Rosa Townsend en un artículo publicado en diario El País el 28 de marzo de 2000 y que lo recoge Canga en su estudio de 2001, tema con el que concuerda Sue Robinson - en su estudio en diarios griegos - que además cree que la tendencia de la firma de los artículos es menos frecuente en los diarios digitales que en los impresos y que esto además concuerda con estudios realizados en la prensa británica por Doudaki, Leandros, y Michailidou en 2009.

Así mismo, la nueva forma de trabajar significa “decir adiós a las exclusivas ya que compartir la información con colegas de otros medios es parte del contrato de trabajo” y “prácticamente no existirán las noticias en profundidad por falta de tiempo” (Canga, 2001).

Por otro lado, en el estudio de Canga se menciona que las

empresas informativas responden a estas interrogantes con estas propuestas que ellos consideran positivas: “mayor difusión de informaciones, a más medios, más cobertura y más público, conlleva más popularidad y prestigio” y “como consecuencia directa de este aumento de oportunidades personales la posibilidad de ganar más dinero” (Canga, 2001).

Para Ricardo Tello, no es ganar más por hacer más, es ganar más por tener más competencias para hacerlo, sin embargo está consciente de que en este momento no puede ofrecer esa formación a sus estudiantes, pues la Carrera aún no ha reformado sus contenidos y tiene profesores que se “resisten a estos cambios” así mismo hay periodistas ya laborando que no les interesa actualizarse.

Entre otros elementos que se le exige al periodista en esta nueva etapa de la comunicación son ampliar sus fuentes, sus agendas y sus criterios de selección, su capacidad profesional depende del grado de conocimiento que adquiera, debe aprender a adaptar sus mensajes a todos los medios de comunicación, tiene que documentarse sobre los hechos y requiere de una preparación intelectual, ética y tecnológica (Casals, 2006), entre otros.

Para entender el presente es necesario dar una mirada hacia atrás, hacia el año 2002, donde se comienzan a dar ciertos lineamientos de lo que deberán ser los on line en el futuro. El 11 de septiembre de 2001 marcó un cambio o una “reordenación de las teorías y de las realidades de cada uno de los ámbitos de la actividad humana” (Navarro, 2002) y así mismo fue una prueba para ver las ventajas competitivas que tenía Internet frente a otros medios como la prensa escrita, la televisión y la radio.

22

El resultado no fue el mejor, todo lo que ofrecía la súper autopista de la información, término dado en los mismos Estados Unidos, donde ocurría un atentado terrorista, la inmediatez, la instantaneidad, la rapidez que buscaban los lectores no fueron respondidas y la televisión ganó la batalla (Navarro, 2002). ¿Qué sucedió?, la gran cantidad de usuarios que buscaban información, colapsaron los sitios, todo se volvió lento y desesperante y muchos prefirieron ver los noticieros de la televisión.

Lizy Navarro escribe en su estudio que hay periódicos que deciden ingresar al mundo del ciberespacio pero que existen dos tipos, los que realmente estarían comprometidos a explotar los recursos de las redes y que pueden ser considerados on line y los que tienen su versión en Internet solamente por moda; estos últimos son la mayoría (Navarro, 2002). Para este estudio incluiríamos, a priori, a la mayoría de los diarios ecuatorianos. Se menciona además que para ese año, 2002, existen dos posturas contrarias, “los que aseguran la muerte de los impresos y quienes apuestan por su vida”. (Navarro, 2002)

Sin embargo, hay una posición clara para varios autores, de que el periodismo no va a desaparecer, ni su rigurosidad, y por ello, tanto Navarro como Canga, mencionan que no todos pueden desempeñar el papel de periodista, mucha gente podrá enviar información pero eso no los convierte en periodistas. (Canga, 2001; Navarro, 2002)

Hace ya diez años, se preveía que la información de los periódicos no solamente llegaría a través del computador, ya se

podía percibir que los teléfonos celulares u otros dispositivos móviles podrían receptar la información (Navarro, 2002), es así que se propone que los contenidos de los medios deberían reestructurarse, ya no serán solamente diarios sino agencias de noticias o un servicio informativo escrito y continuo (Navarro, 2002).

Según las leyes de la física, si un cuerpo está en movimiento tiene una inercia, entonces supondríamos que el periodismo y sus continuos cambios también, que la tecnología evoluciona y está en movimiento y también tiene una inercia, que las escuelas y carreras de periodismo tendrían que ir evolucionando, el problema está en que cada uno se movería con inercias diferentes o que las “transformaciones en el periodismo on line no son tan vertiginosas como la tecnología” (Navarro 2002), entonces ¿cómo podrían acoplarse las diferentes inercias? ¿deberían hacerlo?.

Hay otro ente que debería también pensar en su inercia y cómo afecta a las demás, es la empresa periodística, su gestión y el negocio. En España para el año 2009, adn.com un ciberdiario muy destacado dentro del periodismo participativo en este país, cerró su edición (Parra, 2009), este ciberdiario era uno de los medios del Grupo Planeta, accionista en otros medios como Antena 3 TV, diarios impresos como La Razón y ADN y se atribuyó a la necesidad del Grupo de reducir costes económicos y a la recesión económica general (Parra, 2009).

Otro antecedente que Parra presenta para su estudio es que para ese mismo año se podría prever la posibilidad del despido de 5.000 periodistas españoles.

Pero cabe preguntarse ¿qué pasó con el fracaso de adn.com? por qué en España, para 2008 varios grupos de empresarios empezaron a apostar por el ciberperiodismo; la respuesta la trata de dar el mismo autor, él cree que puede verse una “carencia en la concienciación entre los responsables del Grupo (Planeta) a la hora de valorar cuáles son las verdaderas potencialidades de generación de negocio que puede implicar un proyecto ciberperiodístico enmarcado dentro del fenómeno del periodismo 3.0” (Parra, 2009).

23

Es evidente que hay muchos datos que deberían tomarse en cuenta cuando se tiene un medio impreso y uno digital para hacerlos sobrevivir o incluso hacerlos rentables, recordemos lo que antes mencionamos sobre el “canibalismo” que plantea Bastenier, sin embargo entre los más destacados podríamos mencionar por ejemplo que “el tráfico y circulación de contenidos está inevitablemente ligado a la gratuidad” (Campos, 2010) y que según el mismo autor la clave está en “averiguar los medios on line por los que los consumidores están dispuestos a pagar”(Campos, 2010).

Debemos tomar en cuenta que el apareamiento de los nuevos medios no siempre será algo complicado para la vida de los impresos. Nos referimos al impulso que estos nuevos medios han provocado. La velocidad e inmediatez por ejemplo, han aportado a que los diarios en papel tengan nuevos retos (Robinson, 2009), se planteen nuevas estrategias, que tengan, en el caso de ser complementarios, nuevas propuestas en el diseño y en la arquitectura de la información y esto ha influenciado, además, como lo dice Robinson desde las estrategias de empresa al ejercicio profesional.

Para Robinson “el hecho de que las ediciones en línea cubren más noticias internacionales que sus contrapartes de impresión podría ser indicativo de la tendencia del medio a ser más abierto, interconectado y más sensible al ambiente internacional” (Robinson, 2009), esto nos plantea otro parámetro para analizar, el nivel global o local que tienen los medios on-line ecuatorianos, para nuestro caso elcomercio.com y su relación con las agencias noticiosas como lo menciona Sue Robinson en su investigación.

Otra tendencia que detecta Robinson, es que se podría dar “una retirada de elementos de estilo interinstitucional, posiblemente derivada de la multiplicación de los canales de información disponibles, empujando así a las dos ediciones a ofrecer información más analítica con el fin de luchar contra la competencia” (Robinson, 2009), entonces la pregunta es ¿qué pasa con las exigencias de los manuales de estilo, sobre todo en redacción?, se supone además, que la rigurosidad con la que son corregidos los textos de los impresos es muy similar a los digitales y no sólo de la redacción, sino de la estructura de la información que afectaría a la forma de presentar las noticias, al diseño de los elementos informativos-noticiosos.

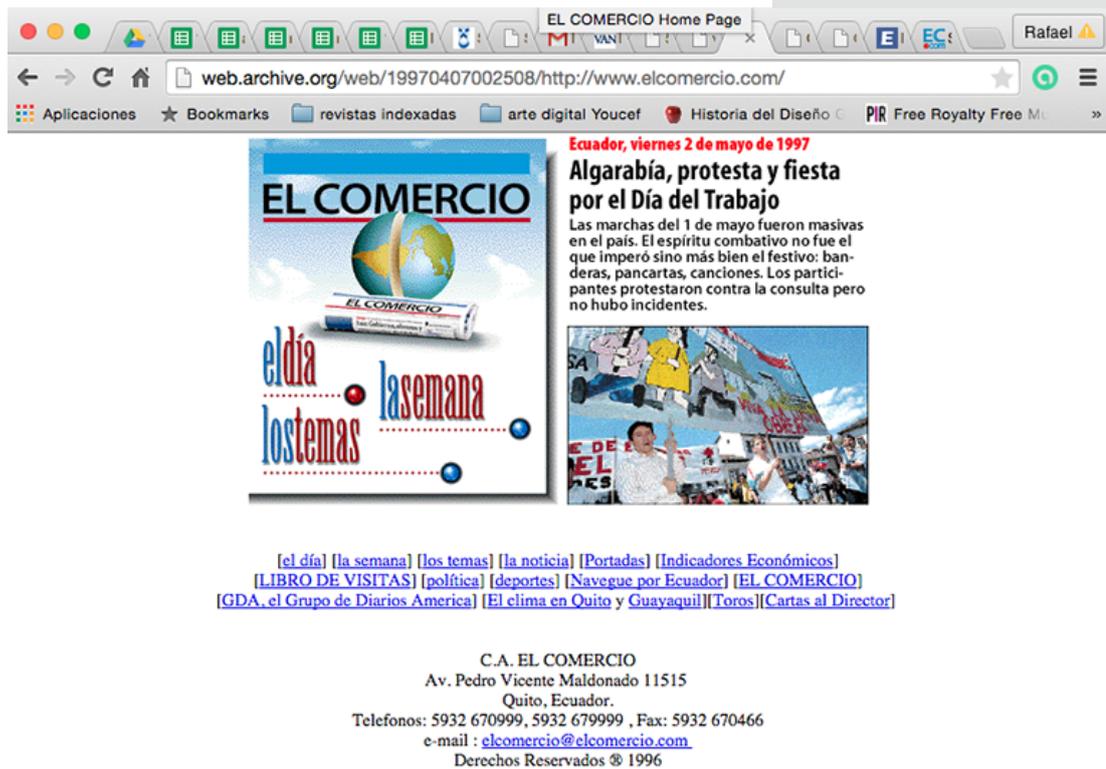
Por otra parte, la aparición de los nuevos medios y la convergencia digital, debería potenciar a las empresas productoras de información, y obviamente quienes también saldrían ganando serían los lectores que podrían tener más “camino” para conseguir la información, tal como lo mencionan Jonathan W. Palmen y Lars Eriksen, en su estudio Digital news - paper, broadcast and more converge on the Internet, donde además se menciona la potencial rentabilidad del negocio siempre impulsados además por la interacción con el usuario (Palmen, Eriksen. 1999).

24

Pero para que los usuarios se vean beneficiados, deben ser tomados muy en cuenta, y deberían ser quienes prueben los nuevos medios, la funcionalidad, usabilidad y accesibilidad, que son términos empleados en el ciberespacio y que nos ayudan a cuantificar qué tan aptos están los sitios web para los usuarios, tal como lo menciona Guillermina Franco Álvarez en su estudio sobre la usabilidad y accesibilidad, elementos esenciales para optimizar la comunicación del diseño web centrado en el usuario, publicado en 2005.

Estos son los principales antecedentes que guiaron esta investigación para el caso del diario elcomercio.com, sin embargo, es necesario plantearse que por más que el apareamiento de estos nuevos medios es global, habrá que establecer las particularidades para el estudio del caso en el medio ecuatoriano, donde aún hay diferencias en las velocidades para el ancho de banda, la penetración del Internet, el desarrollo del diseño y del mismo periodismo, como lo mencionó Tello, incluso el acceso a la tecnología.

Gráfico 8



[http://2.bp.blogspot.com/-fto\\_OBEcSK4/UJ\\_UftS3-QI/AAAAAAAAAFo/nOCHmiSKU9k/s1600/diario%2Bhoy.png](http://2.bp.blogspot.com/-fto_OBEcSK4/UJ_UftS3-QI/AAAAAAAAAFo/nOCHmiSKU9k/s1600/diario%2Bhoy.png)

▲ Arriba la pantalla de inicio de elcomercio.com el viernes 2 de mayo de 1997.

# capítulo **dos**



## Capítulo dos

**Materiales y Métodos****Sitio y objeto de estudio**

Para hablar del objeto de estudio de esta investigación, **elcomercio.com** es necesario tener la referencia de lo que se podría considerar su predecesor, el diario ecuatoriano El Comercio. Así mismo si bien nuestra investigación se centrará en la transición del diario impreso al sitio web, no hay que perder de vista todos los productos que son originarios en esta empresa, por ejemplo, la revista de economía, negocios y emprendimiento Líderes, la revista dominical La Familia, el vespertino Últimas Noticias, el popular el Ambateño, entre otros, además de varios sitios digitales como [revistafamilia.com.ec](http://revistafamilia.com.ec), [revistalideres.ec](http://revistalideres.ec), [ultimasnoticias.ec](http://ultimasnoticias.ec), [benditofutbol.com](http://benditofutbol.com), que obtuvo un premio Effie en el año 2014 y que es además el primer *pure play*<sup>1</sup> del grupo El Comercio.

27

Como una brevísimas referencia, este medio fue fundado por los hermanos César y Carlos Mantilla Jácome y el primer ejemplar fue editado el día 1 de enero de 1906, en la ciudad de Quito. Actualmente forma parte de la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos, AEDEP, y de la Sociedad Interamericana de Prensa, SIP. Forma también parte del grupo de Diario de América, GDA, junto con los diarios considerados más grandes o influyentes de América Latina.

Actualmente es dirigido por Carlos Mantilla Batlle, quien además actúa como Presidente del Directorio y Presidente Ejecutivo Tiene a Marco Arauz, director adjunto; a Gonzalo Ruíz, subdirector adjunto; y a Darwin Massuh como director general multimedia.

Otra referencia del Grupo en los medios es su presencia en la radio con dos emisoras, radio Quito y radio Platinum con difusión en todo el país y a través de la cadena Ecuador-Radio un enlace con radios de Latinoamérica.

En 1998 el grupo lanzó su sitio digital, [elcomercio.com](http://elcomercio.com), y en los últimos años alcanzó una gran cantidad de suscriptores registrados, siendo considerado el segundo mayor, si se lo compara con otros medios o sitios que cubren la información en Ecuador.

*1 Pure play. Término utilizado para describir un Modelo de start-up que, como Amazon o Netflix, trabaja exclusivamente a través de Internet. Prescindiendo de sedes físicas, estos negocios virtuales abaratan los costes de establecimiento y pueden explotar la especialización dirigiéndose a públicos segmentados imposibles de abarcar en localizaciones fijas.*

*<http://www.zorraquino.com/diccionario/Internet/pure-play.html>*

*En este caso un Pure Play significa que no tiene una referencia impresa o analógica, ha nacido puramente en digital.*

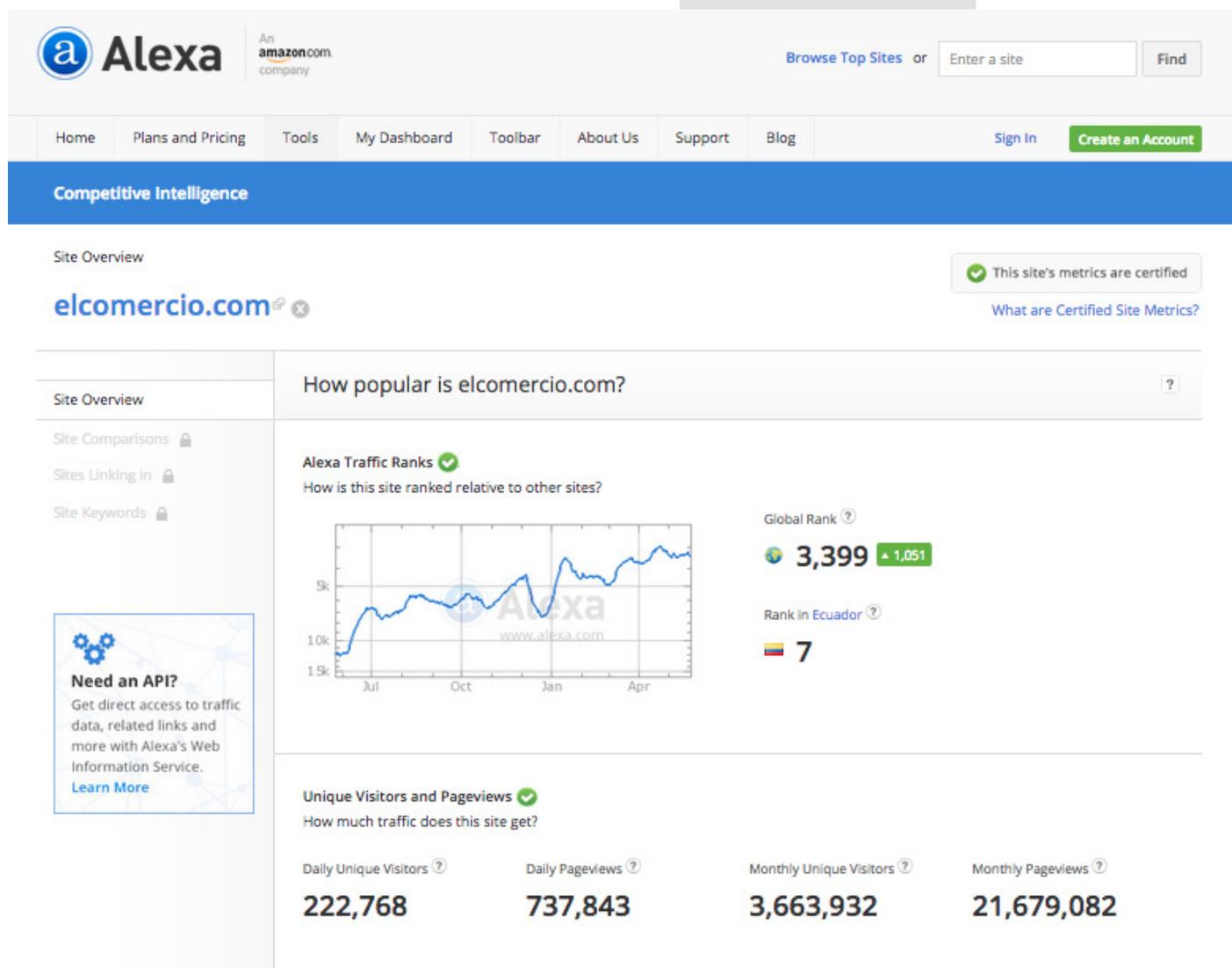
El sitio se encuentra entre los 7 portales webs más importantes de Ecuador, que cubren información, según Alexa.com<sup>2</sup>, dato obtenido el día 26 de mayo de 2015 (ver gráficos 9 y 10) y está solo por debajo de diario El Universo de la ciudad de Guayaquil y más arriba se ubican facebook.com, google.com.ec, youtube.com, google.com, live.com. Tiene la referencia de la organización Digital Analytics Comscore con 4 millones de visitantes únicos y más de 20 millones de páginas vistas al mes.

Estos fueron algunos de los primeros motivos por haber escogido a este medio para hacer ser un estudio de caso. Entre otros motivos están, que tanto el diario, como algunos de sus productos han recibido numerosos premios internacionales debido a su calidad de impresión y diseño y seguramente en el futuro lo lograrán con su productos digitales, entre los que están los sitios web, aplicaciones móviles y presencia en redes sociales.

También el sitio web elcomercio.com, al estar ubicado en la zona Sierra del país, tienen mayor influencia sobre los medios que

<sup>2</sup> Alexa.com. Fundada en 1996, tiene una rica historia de proporcionar profundidad analítica, referencia, métricas y comparaciones de sitios web

Gráfico 9



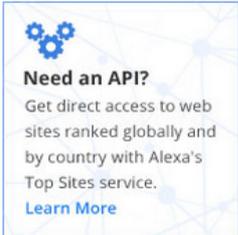
28

están ubicados en esta parte del país, el mismo que al no ser tan grande, El Comercio referencia desde el norte hasta el sur. También tiene que ver con una motivación personal de parte del investigador, quién ha estado vinculado a los medios de prensa y que ha tenido como referencia de primera mano a los productos de grupo El Comercio del que destaca la continua evolución organizativa, periodística y de diseño, seguido, rastreado y estudiado desde 1993, cuando la misma empresa fue la base de la investigación para el proyecto de graduación del pregrado del autor.

Tal vez, la afinidad de idiosincracia, las referencias de grupo quiteño que se transformaron en afinidades colaborativas, claro, siempre teniendo a este diario como ejemplo para el desarrollo profesional y laboral. Esto motivó tener nuevamente, a los productos de este grupo, como referentes para estudiar ahora el mundo digital de la información masiva y hacer un estudio de caso para establecer ciertas pautas de su desarrollo, evolución y producción.

Gráfico 10

## Top Sites in Ecuador 🇪🇨 ?

Global	1 <a href="#">Facebook.com</a> A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links and ... <a href="#">More</a>
By Country	2 <a href="#">Google.com.ec</a> Buscador que enfoca sus resultados para este país y a nivel internacional tanto en español como... <a href="#">More</a>
By Category	3 <a href="#">Youtube.com</a> YouTube is a way to get your videos to the people who matter to you. Upload, tag and share your... <a href="#">More</a>
	4 <a href="#">Google.com</a> Enables users to search the world's information, including webpages, images, and videos. Offers... <a href="#">More</a>
	5 <a href="#">Live.com</a> Search engine from Microsoft.
	6 <a href="#">Eluniverso.com</a> El Diario de mayor circulación de Ecuador, noticias de Guayaquil, Quito y todo el país.
	7 <a href="#">Elcomercio.com</a> El sitio digital del Diario más comprometido con la gente de Ecuador. Publica información actua... <a href="#">More</a>
	8 <a href="#">Amazon.com</a> Amazon.com seeks to be Earth's most customer-centric company, where customers can find and disc... <a href="#">More</a>
	9 <a href="#">Ecuavisa.com</a> Es el Sitio Web de la principal estación de televisión de Ecuador, con las más importantes noti... <a href="#">More</a>
	10 <a href="#">Yahoo.com</a> A major internet portal and service provider offering search results, customizable content, cha... <a href="#">More</a>

Además sabiendo que la vida, que el vértigo de una sala de redacción, normalmente no permite establecer las decisiones, graficar los problemas, redactar las buenas prácticas, ejemplificar lo bueno y lo malo de los procesos; se buscó aportar en alguna medida el documentar estos ejercicios, para mostrar la transición de los medios analógicos o impresos a sus descendientes los medios digitales, en este caso el sitio web o el medio digital elcomercio.com para poder revisarlos, valorarlos, re-interpretarlos y continuar con su evolución.

Debemos centrar además que el objeto de estudio estuvo enfocado en el sitio web principal del grupo, **elcomercio.com**, abordado desde seis áreas o parámetros, la organización, la información, el diseño, la tecnología, el negocio y el usuario.

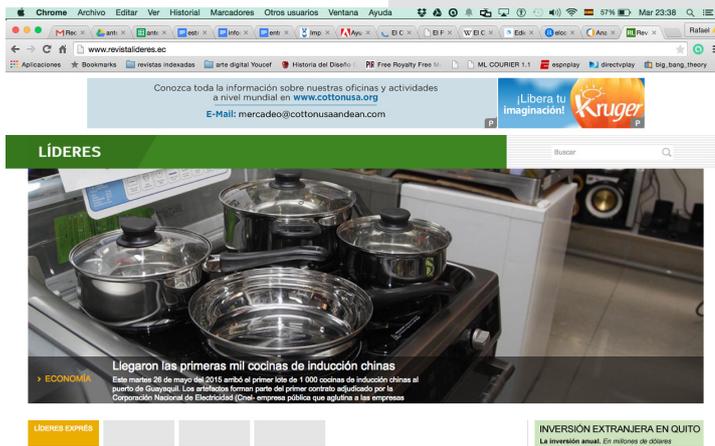
El sitio de la investigación fueron las instalaciones del grupo El Comercio, ubicada al sur de la ciudad de Quito-Ecuador, donde se llevaron a cabo las entrevistas. Pero también ciertas observaciones se hicieron en el mundo digital en Internet, rastreando los sitios web del grupo.

Gráfico 11



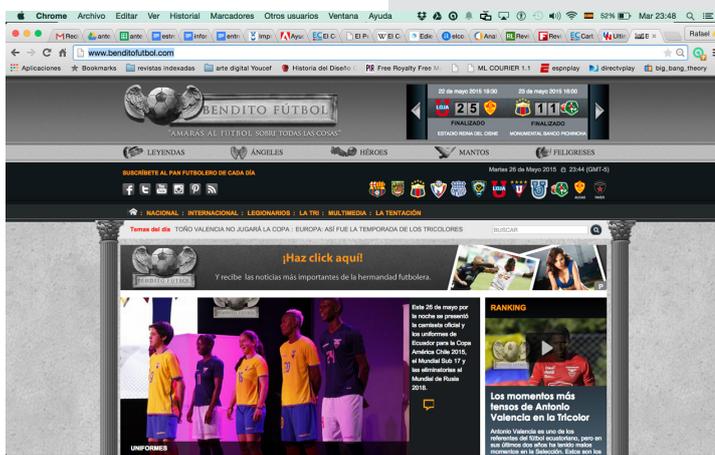
30

Gráfico 12



<http://www.revistalideres.ec/>

Gráfico 13



<http://www.benditofutbol.com/>

Gráfico 14



<http://www.ultimasnoticias.ec/>

### **Metodología**

El principal método que se utilizó en la presente investigación fue la Teoría Fundamentada, de la cual hablaremos más adelante. Sin embargo la principal herramienta, para la recopilación de la información, fue la entrevista estructurada. La misma cubrió las seis áreas antes mencionadas, organización, información o contenido, diseño, tecnología, negocio y usuario.

La justificación para clasificar así estas áreas, proviene de los antecedentes de esta investigación, donde las referencias publicadas en trabajos de investigación, teorizan el trabajo que se realiza en los medios impresos y digitales, se presentan con mayor frecuencia. Así mismo una pequeña auscultación del Grupo El Comercio, permitió establecer la posible organización y personas encargadas de estas áreas.

En el anexo 1 se encuentra el protocolo de entrevista que fue utilizado para realizar las mismas y que metodológicamente sirve para tener control, orden y sobre todo referencia, para no olvidar detalle durante el conversatorio.

### **El protocolo de entrevista**

Es un documento que se armó con dos fines, el primero es tener los datos del entrevistado de manera general y en el mismo, como segundo fin, se explican las grandes categorías o problemáticas que abordara la entrevista, hasta un nivel de propiedades o sub categorías. Estas actuarán como las variables y se espera sean respondidas desde la visión de cada uno de los entrevistados, esperando que en unas sean más fuertes que en otras, debido a sus áreas de conocimiento o práctica profesional.

### **Tiempo de la entrevista**

32

Previamente se propuso un tiempo de 20 minutos como máximo para las entrevistas, pues el personal de estas empresas tiene dificultades para conceder más espacio, sin embargo el Director del proyecto sugirió por lo menos de 45. En una primera instancia se pidió los 45 minutos a la coordinadora de la empresa donde se realizarían las entrevistas y ella lo vio complicado, sin embargo estableció en la agenda períodos de 60 minutos entre una y otra y me indicó que estaría casi a “merced” del tiempo disponible por los entrevistados.

Debo destacar que las entrevistas en realidad tomaron entre 45 a 60 minutos, pese a que incluso uno de los entrevistados me advirtió que no disponía de mucho tiempo e incluso la interrumpiría por la reunión diaria de los directivos de edición y sin embargo no abandonó la entrevista y se quedó el tiempo necesario hasta poder culminarla. La apreciación personal del investigador es que, los entrevistados, se sintieron cómodos durante la entrevista y se motivaron con las preguntas, aspecto que le dejó una grata impresión.

### **Descripción del proceso para llevar adelante la recopilación de información mediante las entrevistas**

Previamente, durante los primeros contactos con el medio, se logró establecer los nombres de las personas que nos ayudarían con las entrevistas. Hay que aclarar que la tarea no es fácil, pues los profesionales que trabajan en cargos directivos en este tipo de empresas tienen muchos problemas para dejar tiempo a tareas diferentes a su quehacer, básicamente porque el ritmo y el vértigo de la tarea diaria, en una empresa que no para, porque

simplemente la generación de información no se detiene, podría resultar para algunos exagerado.

Se escribió un correo electrónico al Director General y Presidente Ejecutivo del Grupo El Comercio, el señor Carlos Mantilla Batlle, en términos de una solicitud, para que autorice los contactos con personal de la empresa, describiendo brevemente el proyecto, las motivaciones académicas y personales y el uso que se daría a la información recopilada, así como la carta de confidencialidad, anexo 3.

Pues bien, con este antecedente se solicito personas que estén en las dirección o jefatura de áreas similares a las planteadas, la respuesta en la mayoría de los casos fue positiva, aspecto que se puede corroborar en los documentos del Anexo 2, donde se puede ver las conversaciones vía correo electrónico con María Asunción Báez, secretaria de la dirección de diario El Comercio, persona designada por el señor Mantilla, para establecer los contactos y la coordinación de las fechas de las entrevistas.

El siguiente es el listado del personal que fue requerido para las entrevistas.

Carlos Mantilla, Presidente Ejecutivo y Director  
Marco Arauz, Director Adjunto  
Marcos Vaca, Editor Digital  
Dimitri Barreto, Editor Macro  
Ponto Moreno, Editor Gráfico  
Sandra Ortíz, Gerente de Tecnología y  
Una persona que nos hable sobre los negocios digitales.

Las entrevistas se llevaron a cabo solamente con, Carlos Mantilla, Marcos Vaca, Dimitri Barreto y Sandra Ortíz, con Arauz fue imposible establecer agenda y con el señor Moreno simplemente no se pudo hacer, sin recibir ninguna justificación. Para el tema de los negocios digitales se habló con el Gerente de Negocios Digitales, Alex de la Torre, sin embargo el tenía más bien planificada una charla de explicación de su organización y no hubo el tiempo necesario para desarrollar la entrevista como estaba planteada, sin embargo en el material en formato digital se puede encontrar ciertos datos que podrían servir para otras investigaciones, pese a que la calidad del audio no es el mejor.

33

Para explicar los materiales y los procedimientos, debemos aclarar que los iremos detallando conforme vayamos describiendo el proceso de recopilación, organización y análisis de los datos.

En una primera instancia estos son los materiales que se usaron para la recopilación de información a través de las entrevistas, una grabadora de voz además y dispositivo móvil que graba voz, el protocolo de la entrevista, impresa, el protocolo general del proyecto, Anexo 3, donde se incluyen los principales puntos a investigar, un dispositivo iPad para explicar, de ser el caso algún dato adicional, y en una carpeta con hojas para anotar o esquematizar cualquier imprevisto.

Se debe mencionar que el tener preparado este material incluida la guía de la entrevista, anexo 2, influyó positivamente ante los entrevistados pues interpretaron que se trataba de una investigación académica más seria de las que habían experimentado hasta el momento. Fue el caso puntual de uno de ellos que dijo previo a la entrevista, *“veo que tienes preparado*

*material y equipo, así que te concederé la entrevista. Hace dos meses vino una chica de otra universidad y solo tenía la grabadora y no sabía ni que preguntar y le dije, sabes que regresa cuando tengas claro tu estudio”.*

Otro de los materiales que no se debe dejar de lado es la agenda con las fechas y las horas de las entrevistas, la misma que había llegado con dos días de anticipación vía correo electrónico. Pues bien, la fecha clave para las mismas fue el 17 de septiembre, con un horario entre las 10:00 y las 15:30.

El viaje, vía aérea, se realizó el día anterior y llegamos a las instalaciones del Grupo El Comercio con media hora de anticipación, luego de un protocolo básico de seguridad, típico de este tipo de empresas, fuimos recibidos por María Asunción Báez, nuestro contacto, quién nos puso en contacto con cada uno de los entrevistados en el orden que se había establecido.

### **Desarrollo de las entrevistas**

En principio queríamos obtener la información del Director General, Carlos Mantilla Batlle. Se cumplió el protocolo de presentación del investigador y los términos de la investigación, los objetivos, alcances, metodología y se le pidió firmar un protocolo de agradecimiento por la oportunidad brindada y el compromiso de confidencialidad básico de quienes hacíamos la investigación, para con los datos obtenidos. Nos pidió, que hablásemos primero con las personas designadas, y que él, al final, nos absolvería cualquier inquietud, que podrían no haberla resuelto.

34

Las entrevistas se desarrollaron en la segunda planta del edificio principal de la empresa, que por los cambios arquitectónicos que se explicarán en la sección resultados de las entrevistas, pasaron a ser lugares de reuniones con diferentes tipos de salas y una especie de cubículos para encuentros más informales, donde nos sentamos. Un ambiente muy diferente a la redacción, que te predispone a conversaciones frente a frente, pero con un inconveniente, algo ruidoso, por tener una cafetería abierta, aspecto que se ha decidido destacar, pues causó problemas al momento de escuchar las grabaciones, que como explicaremos más adelante pasaron por unos filtros para tratar de limpiar el ruido, pero que dificultó el entendimiento de una pocas palabras que no ha dificultado la recopilación y el entendimiento global de la información.

El cronograma y orden de las entrevistas fue respetado a cabalidad, empezando con Sandra Ortíz, 55 minutos; luego Dimitri Barreto, 42 minutos; y terminando esta fase con Marcos Vaca 43 minutos. Luego se asistió a la charla de Alex de la Torre sobre Negocios Digitales, de 105 minutos y se terminó el proceso luego de 8 horas con la reunión pactada con el Director General Carlos Mantilla Batlle, de 6 minutos.

A continuación presentamos una ficha técnica básica de cada uno de los entrevistados, de los que podemos mencionar y agradecer la apertura y predisposición a colaborar con la investigación.

### Micro fichas del personal principal entrevistado.

#### Sandra Cecilia Ortíz Morales

- 49 años
- Ingeniera de sistemas de la Politécnica Nacional
- Varios estudios de postgrado Recursos humanos en el Tecnológico de Monterrey Terminando una carrera en Marketing con interés en Marketing digital
- Gerente de desarrollo digital y tecnología
- 6 años en el grupo El Comercio
- Fue Gerente de Desarrollo Organizacional
- También trabajo en Tecnología y en Negocios Digitales

#### Marcos Enrique Vaca Morales,

- 38 años,
- Periodista
- Cuarto nivel, una especialidad en administración de medios de comunicación, e
- Editor multimedia del Grupo El Comercio,
- 14 años en la empresa,
- “Me inicié como pasante y ahora estoy en la mesa central”

#### Dimitri Barreto Ponce

- 40 años
- Licenciado en Comunicación
- Cuarto nivel, Diplomado en Medios
- Macro editor
- Más de 15 años en grupo El Comercio

▲ Al 28 de mayo de 2015, el investigador descubrió que dos de los tres entrevistados principales quedaron fuera de la empresa, según la fuente, *“por motivos personales nos dijeron en la empresa”*.

Debemos mencionar que el Grupo El Comercio vendió el 94,4 % de sus acciones.

“Una vez que se han cumplido todos los protocolos legales vigentes en el Ecuador, Grupo El Comercio informa a sus lectores y anunciantes que el 12 de enero de 2015 concluyó el proceso de adquisición del 94,4% de sus acciones por parte de la empresa Telglovisión S.A.”, indicó el matutino en su portada.

Telglovisión, con un capital de cerca de 15,5 millones de dólares, tiene como socios a la uruguaya Blackster (con mayoría de acciones) y a Telintecomun, según la Superintendencia de Compañías de Ecuador.

El director general del diario, Carlos Mantilla, dijo que Telglovisión es ecuatoriana, la cual incluye a una “empresa uruguaya”.

El Grupo El Comercio está integrado por el periódico nacional del mismo nombre, uno de los más importantes del país, al vespertino local Últimas Noticias, las radios Quito y Platinum, revistas y otras publicaciones.

En diciembre, un portal ecuatoriano informó que El Comercio había sido vendido al empresario de origen mexicano Ángel González, quien es propietario de medios de comunicación en España y varios países latinoamericanos como Ecuador.

### Procesamiento de la información

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la codificación de las mismas, este material en crudo está en el Anexo 5 (digital). Se las grabó en el computador para tenerlas por duplicado.

Se escucharon las grabaciones para ver el estado de las mismas, haciendo un muestreo de la línea de tiempo, para comprobar los problemas de calidad que podrían estar presentes. Al mismo tiempo se buscaron varias alternativas de software para proceder de una manera más dinámica a la transcripción. La aplicación seleccionada fue **ExpressScribe\***, una aplicación gratuita. En la columna derecha de esta página está la información promocional de la aplicación, donde se describe el uso que puede tener.

Al principio resultó algo largo y tedioso realizar los *transcripts* o transcripciones por la falta de experiencia pero conforme se avanzó, el proceso se iba haciendo más llevadero, debemos mencionar que el promedio de las entrevistas a transcribir fue de 46 minutos, dando así mismo un promedio de 20 páginas por entrevista, con tipografía Arial de 11 puntos a doble espacio.

Sí hubo pequeñas dificultades para entender algunos textos, mencionamos anteriormente el ruido que había en el lugar habilitado para las entrevistas, sin embargo con una pequeña configuración del software se pudo limpiar algo de ruido y lograr un entendimiento muy alto, por no decir máximo, de las voces de los entrevistados, lo que ayudó mucho en el proceso de transcripción.

Se imprimieron los textos de las entrevistas, Anexo 6, y se procedió a una relectura de los textos con el audio en marcha, para detectar errores, básicamente, pero también nos dimos cuenta de que sirve para tener un mejor entendimiento y dominio de los textos previa a la siguiente fase que es realizar el análisis con Teoría Fundamentada.

36

### La teoría fundamentada

**Nociones para el uso, Una guía de Uso (Rudiments in the Use of "Grounded Theory", A Working Guide, by Garry D. Grams, PhD.** Explicaremos brevemente, cómo usamos la teoría, tomando como referencia el texto en inglés antes mencionado, procurando realizar una buena traducción de los textos para poder describirlos en esta parte de la metodología, pero que fueron tomados en cuenta durante todo el proceso, desde la planificación de las entrevistas hasta la redacción final de la teoría.

La Teoría Fundamentada es uno de los diferentes métodos de investigación cualitativa disponibles, y se ha utilizado la Guía del Garry D. Grams, que aterriza con sencillez el tema, ocupándose principalmente del proceso que se debe llevar a cabo, con una escritura simple para el investigador principiante, que tiene poca o ninguna experiencia en investigaciones con métodos cualitativos. *En la columna izquierda de la siguiente página se encuentran referencias básicas para entender el concepto de Teoría Fundamentada.*

Entonces, describiremos algunas pautas, que, el doctor Grams nos explica y que utilizamos en esta investigación. (Traducción propia del autor de esta investigación)

Coincidimos en que usar un reproductor de audio convencional no es la decisión más acertada a la hora de transcribir grabaciones de audio a texto, pero en muchas ocasiones es a lo que recurrimos todos. Pero esto se acabó, ahora podrás hacerlo con una herramienta en condiciones: Express Scribe.

Por medio de esta aplicación, podrás hacer transcripciones de toda clase de grabaciones de audio, sean conferencias o ruedas de prensa, sin necesidad de detener y reanudar una y otra vez la reproducción.

Efectivamente, Express Scribe es muy astuto ya que dispone de una opción para ajustar la velocidad de la reproducción, un ajuste que no distorsiona la voz, de tal modo que puedas transcribir a tu ritmo, sin ser un campeón en mecanografía.

Además, ofrece otras opciones interesantes como el control multicanal, la gestión de ficheros y la posibilidad de usarlo con un pedal.

Express Scribe soporta los siguientes formatos WAV, MP3, AU, AIF, VOX, DCT, Windows Media, Voicelt (SRI), RealAudio (RA y RM), Olympus, Lanier & Grundig (DSS), Sony Recorder formats (MSV, DVF), Philips Digital Recorder, Sanyo Digital Recorder, DSP TrueSpeech\*, GSM 6.10, MP2, PCM, uLaw, ALaw, ADPCM, CE

<http://express-scribe.softonic.com/descargar>



▲ Ícono de la aplicación ExpressScribe.

*“La teoría fundamentada no es una teoría, sino una metodología para descubrir teorías que dormitan en los datos” Anselm Strauss*

*Los orígenes de la teoría fundamentada se encuentran en la escuela de sociología de Chicago y en el desarrollo del interaccionismo simbólico a principios del siglo XX.*

*Barney Glaser y Anselm Strauss desarrollaron la Teoría Fundamentada en 1967 como un método de investigación proveniente del interaccionismo simbólico y como un método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social, con una base empírica*

*Como cualquier otro método cualitativo, la Teoría Fundamentada ofrece una manera de representar la realidad que arroje luz o un entendimiento sobre lo estudiado. Los investigadores la utilizan con el objetivo de crear categorías teóricas a partir de los datos y analizar las relaciones relevantes que hay entre ellas*

Tomado del paper: LA TEORÍA FUNDAMENTADA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS  
**Carmen de la Cuesta Benjumea.**  
 DUE, MSc, PhD. Profesora Titular, Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia) Profesora Visitante, Departamento de Enfermería, Universidad de Alicante

**Parte A. La pregunta de investigación** es simplemente una manera formal de acercarse a algún problema o fenómeno de interés. Por otro lado, es un fenómeno definido como “un hecho, circunstancia o hecho que es perceptible por los sentidos.” Esto puede ser o bien “un evento observable” o algo “que parece de real importancia, independientemente de si su existencia subyacente se prueba o se entiende su naturaleza”. Una pregunta de investigación, entonces, es una manera formal de acercarse a algo que hacemos o entendemos y al final debe reflejar un cierto nivel de sofisticación.

**Parte B, La Guía de Entrevista.** Usted debe aclarar las interrogantes que quiere hacer. Una vez que haya identificado su pregunta de investigación ya está listo para comenzar la construcción de su guía de entrevista.

*Piense en todas las preguntas que quiera hacer y que usted cree que le ayudarán a entender el problema en cuestión y anótelas como vayan ocurriendo. No se preocupe de la precisión, el orden o la gramática; acaba de obtener sus ideas y debe ponerlas sobre el papel. Una vez que usted tiene todas las preguntas escritas, se puede pensar cuáles podrían ser importantes, repíenselas y vuelva a rehacer su cuestionario por áreas temáticas, Recuerde, usted comenzará su entrevista con la pregunta más abstracta.*

*Luego decida a quién va a entrevistar. Recuerde que para obtener una imagen compuesta del fenómeno en cuestión se necesita un proceso reflexivo por lo que deliberadamente debe seleccionar la gente que va a entrevistar. Recuerde que esta es una investigación exploratoria y usted no está interesado en números.*

*Una consideración ética y moral se debe dar a las personas que serán entrevistadas. Existen reglas importantes cuando nos acercamos a alguien por primera vez; o cómo podríamos acercarnos a alguien que deseamos entrevistar; y en segundo lugar, cómo nos comportamos cuando los entrevistamos. Ellos deben ser capaces de rechazar nuestra petición para participar en nuestro estudio, y debemos alertarlos de que si se ofrecen como voluntarios, no habrá ningún daño contra ellos.*

*Necesitamos generar un buen preámbulo para la entrevista. Para ello se debe establecer el contexto en el que se llevará la entrevista. Se debe decir o referenciar acerca de qué es lo que el investigador está tratando de entender, para ayudar a los entrevistados a darse cuenta, de que pueden estar interesados en la experiencia del fenómeno que se estudia, pese a que es posible que aún tengan dudas.*

*Escoja un buen lugar y hora para la realización de las entrevistas. Recuerde que las personas tendrán que sentirse física y emocionalmente cómodas para contar su historia. Pedirle a alguien contar su historia en su casa puede ser muy apropiado, o puede ser muy inapropiado.*

**Parte C, Recolección de datos y análisis.** La grabación de la primera entrevista. Con el fin de recoger sus datos, usted necesitará hacer una grabación con un dispositivo (ahora son digitales, antes se utilizaban grabadoras de cassette o micro cassette), y para transcribir sus datos se necesita otro dispositivo de reproducción (ahora se utilizan computadores con programas o aplicaciones específicas para esta tarea, antes se necesitaba un reproductor o una cassettera).

Recuerde, además, que un solo dispositivo podría dañarse y causarle muchas complicaciones, sumada la distracción que provocará un problema así.

Para transcribir los datos se sugiere redactar a doble espacio las cinco primeras páginas de la entrevista, y el resto podría ser a simple espacio. Identifique la transcripción con un número o código. Si utiliza una computadora el trabajo será más sencillo si además luego necesita buscar palabras clave. Numere las páginas pues en momentos de frustración podría lanzarlas y perder el orden de las mismas.

Deje márgenes generosos en las primeras cinco páginas para que pueda anotar ciertas palabras, códigos o notas (ideas que reflejaran la teoría emergente), con un lápiz y si le falta espacio puede hacerlo en la parte de atrás de su hoja. Asimismo, no se pierda nada con hacer una copia impresa de su trabajo y recuerde guardar en diferentes dispositivos su información de forma segura.

Seleccione de una muestra para el análisis de un conjunto de datos existente. Algunas veces, durante el proceso de análisis de datos, el investigador estará seleccionando datos para analizarlos en lugar de a los sujetos de la entrevista, dependiendo de la cantidad y tipos de entrevistados.

“Codificación” de datos línea por línea. Significa identificar una sola idea representada en todas las líneas. Hay que dar a cada idea nueva un nombre en clave, preferentemente una sola palabra, pero si esto no es posible, no más de tres. Si no se le ocurren nombres para colocar estos códigos, no se haga problema, usted hará cambios continuamente y seguramente encontrará uno para cada idea. Incluso muchas veces, por falta de práctica, hallará una codificación para algunas frases o para todo un párrafo.

38

Se sugiere, que para no perder la esencia de las ideas, retroceda y vuelva a leer por lo menos dos líneas antes y se pregunte si alguna de esas palabras representa o no una idea y cuales ideas ya han sido representadas. Este ejercicio es vital para que al final terminemos con un marco que se compone de tres columnas de ideas, cada una con un diferente nivel de abstracción. Se recomienda no hacer más de las primeras cuatro o cinco páginas de la primera transcripción y luego detenerse.

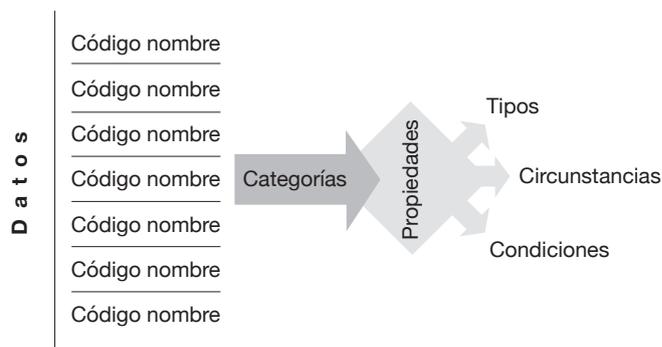
Para tomar en cuenta

**LA RECOPIACIÓN DE DATOS**  
**Entrevista**

1. Establecer y probar el equipo de grabación.
2. Estado y propósito de la entrevista, Aclarar la importancia de su experiencia, garantizar la confidencialidad y obtener el consentimiento verbal y escrito.
3. Iniciar con “Háblame de tu experiencia...”
4. Preguntar a la persona...  
Luego vaya guiando al entrevistado a ampliar su historia.
5. Después de haber oído el ENTONCES o la historia, del entrevistado, revise sus preguntas o áreas de interés.
6. Al final de la entrevista pregunte “¿Hay algo, alguna otra cosa que pueda considerar importante?”
7. Agradezca al entrevistado por su ayuda
8. Después de que la persona se retira, apague la grabadora (Resista la tentación de escucharla)

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 21.**

**Desde la codificación abierta a la codificación axial**



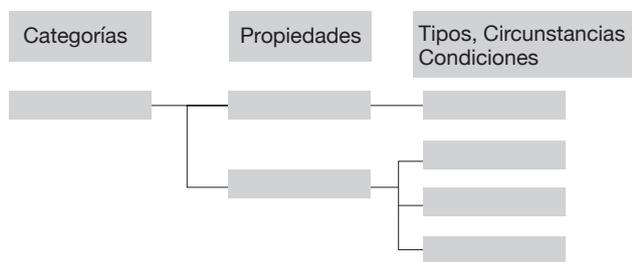
◀ grupo de ideas en categorías, propiedades y sus respectivas dimensiones (tipos, circunstancias y condiciones de los fenómenos)

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 24.**

Tome una nueva hoja y coloque todos los códigos, identificados en las primeras hojas de la entrevista en una sola columna a manera de una lista, a esto se llama codificación abierta. Puede empezar a hacer el análisis en la parte posterior de la hoja, se comenzará a dar cuenta de que lo que va colocando en el papel, posiblemente pudo ya estar en su cabeza, es el agrupamiento de algunos códigos que parecerían ser del mismo tipo (este proceso es la Codificación Axial).

Para construir el primer borrador de su marco, tome una segunda hoja de papel y comience a organizar los códigos colocándolos en tres columnas: de mayor a menor abstracción y de del primero al segundo, etc en función de cual le da un mejor entendimiento del fenómeno en cuestión.

**De la codificación axial al marco**



◀ organice las conclusiones conceptuales en una tabla que incluye categorías (ideas amplias, abstractas), propiedades (las partes diferentes de estas categorías), y tipos, circunstancias y condiciones (las diferentes facetas que tienen las circunstancias y condiciones nos ayudan a entender las dimensiones diferentes de cada propiedad)

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 25.**

Por último, se producirá el marco de codificación axial con los códigos en cada una de tres columnas. Como se mencionó anteriormente, los códigos en la columna de la izquierda serán los más abstractos y serán las categorías del fenómeno; los códigos en la columna central, menos abstractos serán las propiedades de cada una de las categorías; y los códigos de la columna derecha serán los tipos, circunstancias y/o condiciones de cada una de las propiedades.

Recuerde que en este punto, usted empezará a usar la teoría, conectada a la realidad y su capacidad de organizar los códigos será baja, se sentirá confundido y torpe sobre cómo hacer esto, y dónde cabe cada código. ¡No se desespere! recuerde hacer cada paso y aprenda a través del proceso prueba-error; conforme avance se sentirá más cómodo.

Para conectar el marco a los datos, usted debería ir anotando en el marco donde encontró ese código, el número de entrevista, la página, si está en la parte de arriba, al medio o abajo de la misma, esto no es tan relevante si no tiene muchas entrevistas y páginas, pero es sumamente necesario si son cientos de entrevistas y miles de páginas. El proceso así es muy importante, sobre todo para futuras investigaciones que quieran volver a utilizar esta información.

Ahora es posible que usted empiece a identificar las ideas principales presentes en los datos, esto ocurre casi naturalmente y

se dará cuenta de que es capaz de identificar la idea predominante en un grupo de oraciones o en un párrafo y al mismo tiempo será capaz de identificar muchas ideas contenidas en aquella idea predominante y debería poder ir modificando su marco para ir mejorando los códigos.

El siguiente paso será la escritura de sus primeras notas o memos. Cuando un ¡ah já! pasa, por ejemplo, significará que tiene una idea o algo que quiere decir sobre ella, o tal vez encontró la relación entre dos o más ideas, o usted de repente halló dónde su entrevistado hizo una conexión; en ese momento es tiempo de escribir una nota o un memo.

Estas conexiones del proceso de análisis, no siempre es probable que resulten ser verdades, pero serán importantes, trátelas con respeto. Estas notas o memos son importantes, pues formarán la base de la escritura de la teoría sobre el fenómeno en cuestión.

Continuando con el proceso de codificación usted debe a) buscar nuevas ideas, línea por línea y codificar mejor los códigos; b) continúe oración por oración y esté preparado para el ¡Ah ajá! para pasar luego a la construcción de una nota o memo que explicará o definirá un concepto o unirá dos conceptos; c) continúe con el párrafo a párrafo. Con esta revisión, a menudo, podría encontrar propiedades completas y categorías nuevas.

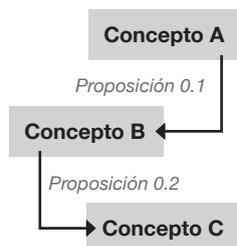
Cuando usted ha completado el análisis de la primera entrevista transcrita, use las ideas que surgieron para modificar su guía de entrevista para la preparación de la siguiente entrevista, o si usted ha completado todas las entrevistas, comience a cifrar los datos en la siguiente entrevista que analizará, usando el marco propuesto. Recuerde comparar los datos de la nueva entrevista transcrita, con los datos de la entrevista anterior, en busca de nuevas ideas y mejores códigos.

- 40 Construya un modelo gráfico para mostrar la relación, o el acoplamiento, entre dos o más ideas. Aquellas personas que son visuales, a menudo bosquejan, esquematizan y grafican la relación entre una o varias ideas para intentar mostrar lo que entendemos o aprendemos sobre el fenómeno en cuestión. Una vez que identificamos las partes, y la relación entre ellas, podemos probar fácilmente estas ideas sobre los datos. Por ejemplo, una vez que identificamos una parte de los datos, que muestra la gráfica siguiente, podemos decir que: "si A, entonces B", podríamos preguntarnos también si la dirección al revés: "si B, entonces A". Los modelos pueden ayudar a explicar lo que sabemos de la relación entre las ideas, pero también ayudarnos a pensar algo que no sabíamos, de la relación, entre estas.

#### Del acoplamiento al modelo pictórico

Proposición 0.1  
"Si el concepto A entonces B"

Proposición 0.2  
Si tenemos el concepto B es posible o más probable que C ocurra.



◀ esquema del acoplamiento entre dos o más ideas en forma de un modelo gráfico

Grams, Rudiments in the use of "grounded theory" página 27.

**CREE UN TÍTULO PARA UN TRABAJO EN PROCESO**

1. Cree un título que describe su estudio. Los primeros esbozos de esto a menudo incluyen dos partes separadas por dos puntos. No se preocupe de la construcción del título perfecto.

2. De vez en cuando pregúntese: ¿refleja mi título con exactitud el trabajo de todo mi estudio no es más, es no menos?

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 24.**



▲ “El Embudo” para la introducción

- Identifica el PROBLEMA o el fenómeno de interés.
- Coloca el problema o el fenómeno dentro de su CONTEXTO lógico más amplio, incluyendo referencias.
- Reduce este fenómeno a una amplia PREGUNTA de investigación, que ayude a definir los parámetros de este estudio particular.
- Al final una breve SALIDA de que es lo seguirá, en el resto del “paper” para que el lector entienda que es lo que encontrará.

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 28.**

**Parte D. Desarrollo del esquema de trabajo.** El Título de Trabajo. Si no lo ha hecho, ahora, es definitivamente, el momento para desarrollar el título de trabajo para su estudio. Darle a su estudio un título es tan difícil como intentar aclarar el problema de investigación. Tal vez por eso muchos investigadores cualitativos se resisten a este valioso ejercicio hasta bien avanzado el proceso de escritura.

Recuerde varias cosas. Que su propuesta sólo será un título en la evolución, en otras palabras, usted probablemente lo cambiará varias veces durante el proceso de escritura. También, recuerde que su título, como su pregunta de investigación, sirve como una referencia importante para el estudio. Si usted escribe este título sobre la pared en su oficina, o sobre un adhesivo para colocarlo en el monitor de su computador, le ayudará a retomar el camino cuando se sienta perdido o a la deriva.

La introducción, debería proporcionar una descripción de su estudio entero. Para informar al lector comience con una amplia declaración que identifique el problema de interés. Haga “un embudo” a manera de una metáfora visual, de cómo esto le recuerda las diferentes ideas que podrían ser incluidas en la introducción, el orden en el cual estas ideas serán presentadas, y el detalle suficiente para informar al lector sobre estas ideas.

La revisión de la literatura, para un estudio de teoría fundamentada, explorará toda la literatura de investigación relevante como guía/sugerencia para la comprensión deductiva del fenómeno o problema. En este capítulo entonces, declarará sus sesgos, incluyendo, por ejemplo, su experiencia frente a la evidencia anecdótica. Asimismo, la realidad de lo que se conoce sobre el fenómeno (la investigación empírica), por lo general expresado como preguntas de investigación específicas, generalmente, caben dentro de su amplia pregunta de investigación y aparecerán, de alguna forma, en su guía de entrevista como preguntas que se harán a los entrevistados.

La sección de metodología dará la credibilidad a su estudio dependiendo de cuan bien realizada esté esta sección en su desarrollo y descripción. Con este capítulo el lector será capaz de saber qué es lo que usted hizo exactamente para recoger y analizar sus datos. Así mismo, estos estudios de investigación dependen de la sección de metodología pues guiándose en ésta, deberían ser capaces de poder reproducir el estudio.

**La sección de metodología**

- Comience con algo RAZONABLE en la selección del método.
- Profile el desarrollo de su GUÍA DE ENTREVISTA.
- Clarifique como usted seleccionó sus CASOS O SUJETOS.
- Comenta las CUESTIONES ÉTICAS y hacia donde están dirigidas.
- Muestre cada paso utilizado en la RECOPIACIÓN DE DATOS y transcripción.
  - Explique y de ejemplos para cada paso del MÉTODO ANALÍTICO, usado para determinar las conclusiones y los temas.
- Muestre al lector como LAS IMPLICACIONES fluyen desde las conclusiones y temas.

**Grams, Rudiments in the use of “grounded theory” página 30.**

*En el capítulo o capítulos de las conclusiones conceptuales (dependiendo si es un informe, una tesis o un artículo), incluirá un repaso cuidadoso y metódico desde la presentación marco, explicando y vinculando cada parte con la siguiente de modo que se pueda presentar un cuidadoso cuadro teórico. Recuerde que cada parte de sus conclusiones debe permanecer fiel a los datos, por ejemplo, sus conclusiones no deben ir más allá de los datos de ninguna forma.*

*Ya para casi el final, será útil comenzar el capítulo de implicaciones con un breve recordatorio de las fortalezas y limitaciones del estudio para subrayar que las conclusiones son verdaderas sólo para aquellos individuos que fueron estudiados. Esto debería servir para recordar al lector qué es este estudio y qué no es. Después, el capítulo de implicaciones puede repasar, primero, las implicaciones con la literatura, por ejemplo, una nueva revisión de la literatura sobre el fenómeno en cuestión, podrá apoyar las conclusiones para sumar, ratificar o refutar lo dicho en la literatura de investigación.*

*La sección de apéndice debería incluir una copia de su protocolo de consentimiento o implicaciones éticas y una copia de su guía de entrevista. Con relación a esto, podría además, incluirse una copia de una transcripción completa. Es también provechoso para los lectores de tener una copia completa de su marco conceptual para la fácil referencia.*

*Para el final, el resumen debería informar al lector del problema particular o el fenómeno, su direccionamiento y el método particular usado. Debe decirle al lector cuánta gente fue entrevistada y por qué ellos fueron seleccionados. Además, debería decirle al lector lo que se ha encontrado. Finalmente, de forma breve debería declarar las implicaciones de las conclusiones para con la literatura de la investigación, la práctica, las políticas y futuras investigaciones.*

42

**Parte E. Escribiendo su teoría.** *Una explicación de lo que usted ha encontrado. La teoría consiste en muchas ideas conceptuales de lo que usted ha identificado incluyendo lo que significan y como se relacionan. Una vez que usted tiene un trabajo sólido, o una visión global del mismo, comience a escribir su primer borrador de conclusiones. En este lugar usted comenzará a describir cada parte de su marco, enlistando todas las partes, (ideas y conceptos), describiendo, ilustrando y discutiendo cada una de ellas y mostrando sus interrelaciones. Es aquí dónde usted desarrollará una fórmula (o una receta) como un camino a seguir, para escribir la teoría emergente reflejando el marco que usted, con cuidado, ha desarrollado.*

*Una visión general de la teoría y sus muchas partes. Comience la teoría, o capítulo de conclusiones, mediante la reformulación, en pocas palabras, del fenómeno que está a punto de describir en detalle. El estado de cuantas categorías se identificaron y sus nombres. Entonces comience con la primera categoría, delimitándola por el título del mismo nombre, y lo que significa e identifica y también cuántas propiedades tiene y nómbrelas. Identifique el significado de la primera propiedad y su nombre (que puede haberse conservado, o quizás se transformó).*

*Luego, trabaje en cada uno de los tipos, circunstancias o condiciones que constituye la propiedad, ilustrando cada uno con*

una cita, de uno de los entrevistados, que mejor ejemplifique el concepto en cuestión.

*Identificación de los temas inherentes en la teoría. Usted entonces puede comenzar a identificar, describir, ilustrar y hablar de los diferentes temas inherentes a su teoría. ¿Qué es un tema? Un tema es una idea que se repite a menudo, pero con ciertas variaciones, en las diferentes partes de un marco teórico; un hilo común que se entrelaza por las diferentes partes de la teoría.*

*Siempre será bueno revisar los datos para poner a prueba los temas. Después de haber identificado cada uno de los diferentes temas, reexamine las partes para saber si podría haber o no identificado algún otro tema. Una vez identificada la intensidad y/o frecuencia de aparición del tema en los datos hará que este se destaque. Cada tema debe ser discutido, nombrado, descrito e ilustrado con las citas de los datos.*

**Parte F: Las implicaciones de sus hallazgos.** *Una vez que haya completado su capítulo de conclusiones es necesario preocuparse por la relevancia de sus resultados. Este es un punto difícil en la escritura, tal vez porque siente ya terminó su trabajo al haber completado sus hallazgos. ¡No se rinda ahora! Lo sé, le ha tomado mucho tiempo llegar a este punto, y se siente con poca energía para sumergirse en un paso más. Cuando usted no está muy seguro de cómo proceder, resista la tentación de hacer lo más fácil, aunque puede ser un buen punto de partida. Recuerde que es tiempo de sentirse muy animado con su trabajo y enfrentar las implicaciones.*

*Para tener credibilidad de las conclusiones, sería provechoso comenzar la sección de implicaciones con un breve recordatorio de advertencia de lo que es su estudio y de lo que no es. Aunque yo haya recomendado que usted escriba una sección al final del capítulo de metodología que subraya las fuerzas y las limitaciones de este estudio, aquí es importante recordar al lector que, cuando las implicaciones son presentadas, ellas deben ser entendidas dentro del contexto de estudio y del conocimiento que se construye. La teoría que se construye, por lo general emerge más temprano que tarde en el proceso de construcción del conocimiento, que se mueve de la observación fortuita de la teoría ocasional a la teoría formal.*

43

*Una vez que usted está al final de su capítulo de conclusiones, tiene que preguntarse sobre las implicaciones de sus conclusiones para la literatura de investigación existente. Esto quiere decir que usted tiene que revisar de nuevo la bibliografía, para indicar al lector el grado en que se añaden, ratifican o refutan aquellas conclusiones.*

*Si su disciplina está preocupada de la práctica, hay que preguntarse sobre las implicaciones que causará en esta, cómo la de un practicante trabajando con el fenómeno en cuestión. Recuerde que sus conclusiones son generalizables en la práctica sólo en forma de hipótesis. Esto quiere decir que usted debe preguntarse, ¿en esta situación particular, cuál es la importancia de mis conclusiones?*

*Dependiendo del fenómeno en cuestión, y su disciplina particular, podría preguntarse cuáles son las implicaciones políticas. Si es así se preguntará que podría hacer con los resultados que obtuvo. O,*

*a la inversa, debería alguna agencia relacionada con el fenómeno en cuestión hacer algo con mis conclusiones.*

*Finalmente, pregúntese, que implicaciones tendrán las conclusiones para futuras investigaciones. Tome notas de los problemas y preguntas del área que deben ser buscados en una futura investigación cualitativa o utilizando otros métodos.*

*Cuando usted relea sus capítulos simplemente pregúntese sobre las implicaciones de sus conclusiones con respecto a cada uno de los temas abordados. Qué diferencia haría la emergencia teórica con cada tema. Las implicaciones se añaden, ratifican o refutan la literatura empírica de los temas estudiados.*





capítulo **tres**

## Capítulo tres

### Resultados

#### Reconstrucción de las entrevistas

Una vez que se ha explicado el proceso metodológico, de esta investigación, apoyado en el texto del doctor Grams, se presenta aquí la reconstrucción de las entrevistas buscando destacar las reflexiones, preguntas y datos que surgen de las mismas, organizadas en cinco grandes ejes o categorías: organización, información o contenido, diseño, tecnología, negocio y usuarios. El objetivo es “escuchar” las distintas voces de los tres entrevistados principales y sus apreciaciones, observaciones, reflexiones y decisiones sobre dichos ejes o categorías; las posibles diferencias o coincidencias nos permitirán entender los entretelones de la transición del diario impreso al sitio en línea.

El siguiente material, tiene además, interpretaciones básicas del autor de esta investigación con el afán de lograr mayor coherencia y fluidez en la reconstrucción de las entrevistas, que quedará a manera de documentación sobre lo ocurrido durante los últimos dos años en la redacción del Grupo El Comercio.

47

#### La organización

Del contexto de la entrevista realizada a la Gerente de desarrollo digital y tecnología, Ingeniera Sandra Ortíz, obtuvimos la información sobre el nacimiento del sitio elcomercio.com, sitio on line del Grupo El Comercio. Nace en 1998 como una respuesta de avanzada frente al advenimiento del Internet y como menciona ella se “nace del puro y más duro hard code o html modificado”, esto significa, programación pura, y nace como la mayor parte de sitios, “ubicado en el área de tecnología” de ese tiempo, años más tarde aparece en la redacción, sin embargo estaba ubicado físicamente en un lugar diferente a ésta, e incluso con un editor propio, con su propia línea editorial y así se mantiene por muchos años.

En el 2009, cuando es contratada la ingeniera Ortíz, se le encarga el desarrollo digital y multimedia del Grupo, pero no desde un área tecnológica sino más bien desarrollando proyectos y durante 9 o 10 meses el punto com sigue siendo independiente. Cuando encaran la primera iniciativa de integración y ella ya era gerente de desarrollo, y el Lcdo. Marco Arauz (ahora Director adjunto del Grupo El Comercio) era quien actuaba como *sponsor*, se dan

cuenta de que hay que incluir al sitio web en la redacción, porque no es otro medio en sí, entonces en este mismo año, 2009, elcomercio.com se integra totalmente a la redacción de Diario El Comercio.

La tarea no fue fácil, explica, “había que poner de acuerdo a dos editores con experiencia y expectativas muy diferentes, incluso con puntos de vista contrapuestos, no solo del concepto editorial sino en la forma de manifestarlo”, no fue fácil pero allí se planteó una transición, “significó la desvinculación de quién era el editor del impreso en ese momento”.

Luego con la experiencia adquirida en un *fellowship*, en la Universidad de Stanford, Martín Pallares (quien ahora se desempeña como encargado de nuevos desarrollos digitales en EL COMERCIO) “trae nuevos conceptos y se trabaja hombro a hombro”, como dice Ortiz, en hacer cambios importantes a nivel de gestores de contenidos o Content Management Systems (CMS) para darle independencia a la redacción, “para que no dependa de tecnología, porque no se trataba de un producto tecnológico sino era y es un medio de comunicación.”

Tampoco fue tarea fácil, porque “la estructura organizacional no favorecía este tipo de trabajo y requería una predisposición especial de quienes estaban dentro”. Pero se decidieron a tiempo y “fue bueno porque entendimos el riesgo y logramos resolverlo”, acota.

48 Para finales de mayo de 2014, luego de una serie de cambios continuos por el desarrollo tecnológico, “que te hace pensar más rápido y reaccionar de la misma manera”, explica Ortiz, se pone en escena el nuevo portal que sirvió para plantear una nueva propuesta. Para esta, “se trabajó con expertos extranjeros, principalmente españoles, que hicieron un gran trabajo pero que”, como dice Dimitri Barreto, Macro Editor del grupo, “tenía cosas que no les convencían, por lo que decidieron hacer una propuesta propia, tropicalizar la idea”, lo llama él, lo hicieron, “sintiendo el cambio como más propio y a su medida”.

Barreto comenta que el cambio en el modelo de redacción cambió el modelo de trabajar, “antes tenías un sistema que podría haber sido más cómodo, para el papel, abrías unas cajas, escribías allí y se acababa, el nuevo es un sistema amigable pero que te pide además pensar en planificar, te obliga a establecer recursos, todo queda registrado”. Comenta Barreto, que tampoco fue fácil, esta tarea les tomó, desde que se implementó el cambio, dos años para dominarla, pero ahora saben como se debe actuar.

Se debe también entender que la organización ha cambiado radicalmente así como sus funciones, ya no hay editores por sección ahora hay editores Macro y ahora existe un Editor Digital, como ya lo mencionamos, que es el responsable de todos los contenidos de los sitios digitales del grupo, así como de sus redes sociales, Marcos Vaca dice “soy como el Editor General (antiguo cargo) para estos contenidos”.

Por ejemplo, dice Barreto, “hemos entendido que cuando hay desborde de información, necesitamos equipos que se complementen, es decir, gente que no descuide el digital y otra gente que se concentrará en el papel (diario impreso), pero son situaciones excepcionales, lo que está claro es que los periodistas deben aportar primero al digital y luego al papel”.

Barreto también menciona que una cosa que cambió con la transición al digital, fue la implementación de un equipo de personas para rastrear lo que sucede en las redes sociales, y en el sitio web, le llaman “Radar y Eco” pues los mismos responden a las posibles inquietudes que se presentan; esto ayuda a tener monitoreado el sistema actual. “La organización está en una curva de crecimiento y de perder el miedo a la tecnología, para usarla en su favor”.

Antes de junio de 2014, cuando el Editor Digital, Marcos Vaca trabajaba en el rediseño del sitio web, se dedicó a leer sobre el proceso de integración y encontró un texto donde se indicaba que en las redacciones se reflexionaba sobre varios temas, pero que no se había reflexionado sobre el trabajo u organización de la redacción, “en las redacciones se hace de todo, menos reflexionar sobre lo que se hace allí” , menciona.

Vaca, sin embargo cuenta que tanta reflexión no siempre funciona, en el caso de El Comercio se debe a que es una empresa dedicada, desde 1906, a la impresión del diario en papel y que eso marca aún muchas pautas. También menciona que el proceso fue muy difícil y que fue muy arriesgado romper con el impreso, “no mucha gente entendía, no mucha gente entiende todavía, puertas adentro y puertas afuera, no hay gente que esté convencida de que si ese es el camino, pero creamos una suerte de laboratorio para analizar todo, como un análisis de caso y de forma interdisciplinaria”, acota.

Entonces dentro de los cambios notorios de la transición está por ejemplo un acercamiento al desarrollo y a la investigación de nuevos productos para el grupo. Así lo explica Sandra Ortíz, quien menciona que por ejemplo “la tecnología te garantiza los instrumentos, las herramientas para poder trabajar y continuar con la operación, pero el desarrollo digital abre el espacio de la investigación”, entonces ella cumple ese rol de Jefa de Desarrollo digital. Si bien explica que “no hay en los medios los recursos suficientes para hacer investigación, sí se pueden desarrollar conceptos parecidos dentro de las áreas con esta función”.

49

Un ejemplo, en esta organización hay un laboratorio de ideas donde obligatoriamente se presentan propuestas de nuevos proyectos desde la interdisciplina, no se lo presenta desde una sola perspectiva y los demás apoyan, no, “se trata de encontrar entre varios una propuesta”, explica Vaca, presentarla interdisciplinariamente y luego tener incluso seguimientos, hay varios proyectos que han salido así, la misma propuesta del nuevo sitio web, Bendito fútbol, un producto que fue sometido al laboratorio y que es el primer producto cien por cien digital (pure player, le llama Sandra Ortíz), sin un referente impreso y durante el desarrollo de esta investigación lo sería Líderes, la revista semanal de economía, negocios y emprendimientos, que publica el grupo.

Parte importante en el tema organización, que suele estar presente en este tipo de empresas, es la visión desde arriba, desde los dueños, accionistas, directivos y han coincidido los entrevistados en que no “sería posible embarcarse en un proyecto de esta naturaleza sin el aval y sin esa comprensión de la problemática, y sin tolerancia también, el salto que se hizo requirió de una altísima inversión, pero fue porque se tuvo la visión incluso más clara, de estas personas, que de muchos periodistas”, nos dice con mucha convicción Dimitri Barreto, sin embargo también

entiende y tiene la conciencia de que esto no pasa en otros medios y de que los periodistas tiene la visión pero se topan con un techo.

En un breve resumen el camino del sitio on line de elcomercio.com es el siguiente

1906 nace El Comercio

1998 nace elcomercio.com

2008 comienzan las iniciativas de integración

2009 se inicia el proceso de integrar las redacciones

2011 cuando están integradas las redacciones

2014 rediseño del digital con contenidos propios, se separa del impreso.

“Pensar en un producto digital es pensar mínimamente en un equipo interdisciplinario”, dice Sandra Ortíz, “un equipo que está trabajando con el mismo objetivo, no solo en el mismo camino, en el mismo objetivo:”, y multidisciplinario se refiere al conceptualizador periodístico, al gráfico, porque es tan importante el contenido como la forma de presentación el escaparate, así como al implementador y el que mantiene el sitio operando.

“Ahora se tiende a confundir al periodismo actual de integración con el rol del programador”, dice. Ella cree en unos periodistas que sean periodistas y en programadores que sean buenos programadores. Para la gente de tecnología y desarrollo digital lo que le interesa es entender qué hacen las personas en un medio de comunicación, para “darles la mejor herramienta y ellos entender nuestro lenguaje nuestra acción”, ¿interdisciplina? “exactamente, que es algo que al parecer no se practica en las universidades”.

Sandra Ortíz pide recordar que para ella un periodista tiene que ser buen periodista, no programador ni diseñador, y viceversa, pero “todos tienen que ser buenos interlocutores de los recursos”.

50 En el diseñador es muy importante su rol frente a la tecnología, y algunas veces se nota que “hay cierto celo en pensar que alguien está pisando terreno de otro” y no de la oportunidad de trabajar multidisciplinaria e interdisciplinariamente, “en qué debemos potenciarnos mutuamente, es muy fácil determinar un sitio diseñado por un programador y uno hecho por un diseñador o uno programado por éste o por un ingeniero en programación”.

Para Ortíz no hay otra opción, “el advenimiento de la vida digital no será de opción, está ya en la vida de las personas es una realidad” y asiente cuando el entrevistador le indica que no hay otro camino que ir empatando y trabajando en lo inter-multi y transdisciplinario en una organización que por tamaño y número de personal es ya compleja.

Para el área de tecnología del grupo El Comercio el trabajo es claro y entienden que la tecnología tiene unos aliados muy interesantes en los periodistas y los que entienden el mundo multimedia, “ellos siempre están pensando qué más hacer, de qué manera quieren acercarse o resolver una inquietud de los internautas o lectores, nos traen inquietudes que nos motivan a buscar una solución y nuestra responsabilidad es encontrar la más sencilla y práctica”, dice Sandra Ortíz.

Para el área de redacción, lo explica Barreto, “el trabajo es duro, tu apuesta por elaborar un producto, un noticiero un periodismo

de data demanda un trabajo periodístico súper fuerte, es entender que hay formas de contarlo, y la tecnología está, eso sí, como una aliada no como nuestro enemigo, es más no podríamos existir sin esta alianza ninguno de los dos”.

Barreto indica por ejemplo, que tienen diseñadores web que les han permitido explorar en el mundo digital con infografías en 3D y hacer o proponer cosas propias, antes no se entendían porque estaban cada uno con sus cosas en la cabeza. Pero ahora entienden que son socios, que deben trabajar juntos y que van hasta el final, entonces “cuando el periodista se mete en la dinámica y lo ve desde esta óptica, suma datos, proyecta otra información, visualiza otro contexto y luego otra vez el diseñador le propone más aportes, que participe el lector, incluso; y se dan cuenta que son socios y deben tener toda la apertura y la atención”.

Dentro de este tema, para Barreto es súper importante entender la importancia del otro, de respetar el espacio del otro y el conocimiento del otro, “no eres programador pero requieres de un programador para un periodismo de multimedios y necesito soporte tecnológico para entrar a bases de datos, pero sí ocurre que he visto a mucha gente entrar en el campo del otro, en el periodismo o en la tecnología, yo lo respeto, pero es mejor aprovechar ese soporte de otro miembro del equipo”. “Ahora hay que estar más abiertos, el beneficio no es ni mío ni tuyo es de la empresa, de la empresa de comunicación o de este o este otro producto”, coincide Vaca.

Sin embargo hay algo claro también para las personas que están en el periodismo, “el corazón de este oficio sigue siendo el contenido periodístico, lo que cambió es la plataforma, el periodismo es la esencia de esto”, dice Dimitri Barreto, ante el posible protagonismo y dependencia de la tecnología. Para Marcos Vaca la posición es más flexible, él no cree que la información sea lo más importante de un medio de comunicación, “es solo el centro”, dice Vaca, para él es el centro en el cual se mueve todo alrededor, todos giran, deben girar, videografía, diseño web, infografía, mercadeo digital, ventas, somos el motor que estamos haciendo girar a los otros y los demás motores también deben girar para que gire la información, yo llegué a pensar en el algún momento que no habría El Comercio sin nosotros (los que apuestan y dirigen el digital), pero entiendo que sin ellos yo no funciono”, reflexiona.

51

Vaca indica que no han dejado de haber problemas, como los que antes se presentaban con el área comercial, “ahora no hay paredes que dividan la redacción de lo comercial, ahora hay respetos, tratamos de trabajar en conjunto, hemos tenido que aprender a trabajar, convivir y engranar con todos para poder avanzar”. Para él, estar más adelante, junto a la tecnología, significa ser el jefe de la mesa central que más pelea con todo el mundo, él incluso se considera el “cuco”. El departamento comercial es un aliado pero a veces le toca volver a “poner paredes para evitar que se inmiscuyan en los contenidos”.

Vaca menciona “haber leído en un documento que para crear redacciones digitales se debe generar crisis, una crisis que obligue a la gente a pensar dos veces en quedarse en ese trabajo, en todos los ámbitos, periodistas, diseñadores, administrativos, editores y mucha gente se va, se va porque no cree y no hay

como hacer cosas nuevas con gente que piensa solamente en el pasado”, acota.

Marcos Vaca cree en una mayor radicalidad, que el cambio debió ser más radical, él tiene en su cabeza una “redacción ideal, el editor digital, debe ser un tipo que no solamente sepa de periodismo, debe saber de mercadeo, de publicidad digital”. A él mismo, que cumple esta tarea y que vino del impreso, le ha tocado aprender, cree no saber lo suficiente, pero “sí intuir por donde es el camino y estar en la posición de poder participar de una reunión de ventas digitales”, asegura.

Vaca tiene su mirada en los procesos interdisciplinarios que pueden estar ocurriendo en el grupo El Comercio y afirma que “una redacción es, con una mirada, sociológica, antropológica, una representación de la sociedad, alguna vez hubo un estudio de caso aquí en la redacción de El Comercio y como estaba constituida, incluso había estatus, jerarquías, ahora es más abierto, más horizontal”, dice. “Muchas veces ocurre que tenemos la nota más vista del día, y el de la redacción cree que es por su trabajo, y le decimos, no, no necesariamente, fue porque pusimos este elemento interactivo, entonces se da cuenta que no es por él, es porque todos lo hemos construido”.

Un ejemplo de transdisciplina es un diseñador gráfico, que trabaja con él y que aprendió además muchas cosas sobre negocios digitales, lecturas de métricas, analíticas, mercadeo digital. Vaca lo trajo al equipo y le explicó que quiere que esos conocimientos se los “pase a los otros periodistas y que ellos le iban a enseñar desde ortografía”... Vaca no cree necesariamente en que todo debe ser transdisciplina pero “saber de mercadeo digital, de publicidad digital, le permitirán tomar mejores decisiones” como editor digital.

52 “La tecnología tiene un papel de observación en la redacción, con un pie dentro y otro fuera y yo percibo que los periodistas no vienen lo suficientemente formados todavía”, afirma Sandra Ortíz, “hay un gran espacio aún para las universidades, y también es un reto”.

Por ejemplo Ortíz describe la búsqueda del personal para hacer videografía “quién podría hacerlo y la respuesta era directa, la gente de fotografía, entonces entrenamos a este personal para hacerlo, pero la novedad es que no todo buen fotógrafo será un buen videógrafo... otro intento fue entrenar a los periodistas, pero tampoco funcionó bien, se supone que deben estar en capacidad pero no es así. De lo que sí tenemos una respuesta clara es que todo periodista debe identificar cuál es la mejor plataforma para llegar a sus seguidores, llámese internautas, lectores, usuarios”

Al escuchar en cambio a Dimitri Barreto sobre la tarea de enseñar a los recién llegados a la redacción en cualquier área, menciona, que si bien “conocer y manejar la primera vez el sistema editorial les costó mucho, más de un año” lo han desarrollado de tal manera que la mayoría ya lo reconoce como amigable, “lo entendemos mejor”, entonces el proceso de enseñar el sistema se vuelve parte del quehacer diario, “aparecieron problemas tecnológicos que se estabilizaron, pero es más fácil enseñarlo luego de dominarlo, que aprenderlo en un manual, conoces atajos, no te pierdes y ahora ese proceso es de un poco más de tres meses”.

Otra experiencia, que se menciona Ortíz, clave en un proceso de transición es la actitud de los “periodistas mayores, que se arriesgan, se vuelven aceleradores del cambio”, reconoce, “en nuestro proyecto pure player digital tenemos un periodista senior que tomó la actitud de cambiar y lo hizo y es nuestro mejor ejemplo, el mayor ejemplo de que esta transición es posible y es aún mejor de lo que imaginamos, y no tiene que ver con la edad, ni siquiera con el escenario, es la actitud hacia la adquisición de nueva información y conocimientos”.

Muchos periodistas entendieron lo importante que era esto, “son los que se quedaron, otros simplemente por consciencia dijeron, esto no es lo mío y se fueron” muchos lo podrían considerar como despido, “pero se quedaron los que tenían consciencia y entendían la importancia” dice Ortíz y lo confirman Barreto y Vaca. Así mismo para Vaca lo que sucede es que “es difícil ponerles, o que se pongan el chip, a los periodistas del impreso les cuesta.”

Otro asunto, con el que se ven complicados es que para el personal, sobre todo de la redacción hay momentos complejos, de desborde de información, como lo decía Barreto, él también afirma que “No es fácil porque, por ejemplo, tenemos una cobertura que ocurre en este momento y tienes que mandar al digital tuits, fotos, vídeos y pensar al mismo tiempo en trabajar en algo de mayor calado para el papel del día siguiente, de pronto no te queda tiempo.”

Marcos Vaca ve esta complicación y le suma un par de ingredientes más. “Lo que se necesita, por velocidad, por inmediatez es personal con mucha experiencia, que puede ver rápidamente cómo evoluciona la información y escribir a esa velocidad, interpretar y volver a escribir, o sea periodistas con mucha calle o muy experimentados, porque ese vértigo así lo exige”, además ahora “se debe exigir periodistas que manejen herramientas tecnológicas, que pongan Google maps embebidos, que hayan anticipado información, que hayan hecho reportería, esos periodistas son los que se necesitan en un digital”.

53

Vaca también se refiere a un grupo del personal que viene de la estructura tradicional del impreso y que aún tienen demasiado presente en sus mentes la organización y la forma tradicional del trabajo, pues plantea que “hay otros (personal) que hacen lo posible por estar al ritmo pero les cuesta, y no es porque no lo quieren hacer, es porque no ven la necesidad de poner una nota en el digital y es porque el impreso aun manda, y no hay mucha gente que quiera meterse en ese vértigo, es más cómodo no estar en el vértigo”.

La aparición de las redes sociales también tiene su efecto en el personal, por ejemplo, para el caso de los periodistas. Vaca cree las redes sociales “no son utilizadas como una herramienta para comunicar, son vistas como herramientas para yo (los periodistas) hacerme (se) famoso (s)”. Además se presentó otro problema para los directivos de este medio, los periodistas alegaban hacer varias actividades, mencionando que hacían más trabajo y no les pagaban más. Marcos Vaca, nos dice, que “también se reflexionó sobre eso y que cuando se presentó el proyecto de la integración de redacciones, se dio el discurso de que el periodista digital debía ser así, mucha gente en el medio no estuvo de acuerdo y se

terminó yendo.”

“Muchos periodistas mencionan no tener tiempo para hacer la nota grande pues dicen que pasan mucho tiempo escribiendo tuits, y no se dan cuenta”, dice Vaca, “que seguramente con 10 o 15 tuits que han subido estaría ya una nota” (cada tuit tiene 140 caracteres y cada uno es una idea) tener 15 párrafos ya es considerada una nota amplia para un digital.

“Otros periodistas optaron por quedarse porque no tienen manera de decir no me gusta, pero igual no lo hacen”, se lamenta Marcos Vaca.

Vaca tiene una posición clara con respecto al periodismo digital, “No hay un periodista digital, hay un periodista, solamente que ahora trabaja en una plataforma digital, lo más importante es que el periodista siempre sepa el qué, cómo, cuándo y dónde? no importa dónde se publique, si creo que ahora importa más que se publique en el digital; el cómo, cuándo y dónde? ya no importan en el impreso. Además el recién egresado (de una universidad) debe saber esas preguntas para el digital, porque además le ayuda a posicionarse en Google, te ayuda al tráfico”, acota.

### La información

Para el último cambio realizado por el diario, donde se planifica trascender del volcado del contenido del impreso hacia el sitio web, el proyecto ya fue pensado de otra forma “partimos de algo que no se hacía en El Comercio, partimos de un debate periodístico, no partimos del diseño, no partimos de cómo queríamos la página web, nosotros, a las personas que hicieron el diseño les dijimos, esto queremos hacer periodísticamente en el sitio.”

54

Para el Editor Digital de El Comercio, “el contenido es quién manda, es el cord (hilo conductor) de la empresa y los servicios están como satélites, tecnología es uno, diseño es otro, videografía también, pero el tema es que cada uno tiene el derecho de decirte ¿por qué? ¿qué beneficio?, ¿qué hace que se beneficie el producto?”

Para entender el tema del contenido que se propuso para el Digital, Dimitri Barreto nos explica que “Lo que le diferencia con la edición del papel es que esta tiene información de “alto calado” donde no se puede repetir lo que ya se supo el día anterior, tienes que darle interpretación, que cosas nuevas más podrían correlatarse, que co-lectura distinta puedes darle”

A diferencia de la información de los medios impresos, ahora “las noticias como tales se deben transmitir en tiempo real, es una dinámica que se ha vuelto obvia, el digital es un medio de noticias inmediatas y por esto compite con las redes sociales y no con el papel, los ciudadanos se enteran de ¿qué pasó? en las redes sociales” afirma Barreto.

Claro que muchas veces lo que ves en las redes sociales no siempre puede considerarse real, cualquiera puede escribir lo que sea, ¿cuál es la diferencia con un medio de comunicación profesional?, “CREDIBILIDAD, ese capital esa palabrita, está expuesta permanentemente, un error en el digital te cuesta la credibilidad en horas”.

Ahora una forma de vincular lo que es el impreso con el digital es “buscar más fuentes, más datos, más contexto, para tener algo

diferente a lo que ya publicaste en los digitales, tener noticias nuevas, elementos noticiosos nuevos”. agrega.

Marcos Vaca nos describe que para la propuesta de transición al sitio web actual “se debatieron los pros y los contras, se tomaron decisiones arriesgadas como quitar las secciones, como desvincularnos del impreso, aunque aún no sea al 100%, tenemos unas pocas cosas aún, causo impactó; en Ecuador jamás se hizo algo así, era un riesgo, somos el medio más grande de la capital del país y entre el segundo y tercero más grande en los medios digitales, solo vemos a El Universo y a El Comercio allí, está Ecuavisa (canal de TV) pero ellos son otra cosa”.

Un tema trascendental en la última época del cambio hacia el nuevo digital, fue el abordaje de la problemática de las redes sociales, ya hemos mencionado anteriormente algunas voces sobre este tema pero es indudable que a la vez que son competencia, necesitan fortalecerse, ya estaban anteriormente en las redes sociales “pero no lográbamos tener impacto, sobre todo el que queríamos, se hace un fuerte inversión en todos los sentidos, humana, económica, para tener presencia en redes sociales, acompañados de un intenso trabajo de redacción y crecemos hasta convertirnos en un medio con 700 mil seguidores en todos los canales de redes sociales, que nos deriva un tráfico de un segmento de la audiencia al que no llegamos con el solo hecho de estar en Internet, de estar en la web” nos indica Sandra Ortíz.

Para la fecha de las entrevistas (septiembre 2014) comenzaba un desarrollo importante en canales móviles, donde tienen presencia, pero aún con dificultades. El saltar a un desarrollo digital y potenciar el punto com, planteó también algunos problemas tecnológicos y otros de personal, ¿quién hará qué tareas?, ¿quiénes están capacitados para hacer tal cosa?, Ortíz nos dio algunos ejemplos de que la tecnología no solo te potencia sino que debes saber enfrentarla, organizarla, pensarla. “El cómo vamos a producir estos contenidos es muy importante” y lo que ellos empezaron hacer fue buscar personal, por ejemplo “para el equipo de videografía, contratamos videógrafos, pero el tema ya no pasaba por cuan profesionales ellos eran o cuánta tecnología podríamos darles, sino cuánto podríamos hacer, capturar, editar y producir con tres o cuatro videógrafos? la respuesta fue negativa, no eran suficientes”, se lamenta Ortíz.

55

“La ventaja del avance vertiginoso” de la tecnología, “es que cuando aparece la necesidad de resolver un problema periodístico, nosotros ya tenemos la herramienta, desde allí es una gran ventaja y esto exige que los medios aprendan a trabajar de una manera diferente” nos dice Sandra Ortíz, cuando le hicimos una pregunta sobre los procesos y el desarrollo o avance tecnológico.

Para Dimitri Barreto, esto te plantea retos “aparecen nuevos dispositivos”, para el mes de septiembre de 2014, “la empresa Apple mostró ya su nueva invención el appleWatch y ya debemos pensar en nuevos formatos que se adapten a este dispositivo, debemos estar a la par de la tecnología o incluso innovando más de prisa”

“Esa velocidad hace que debas enfrentar los problemas y solucionarlos más rápido, debes entender mejor las lógicas del

mundo digital... hay que estar más conectados e interactuar con nuestros digitales, ciberlectores, internautas y demás, hay que preguntarles, hacer sondeos y medir qué están midiendo ellos y se lo hace con herramientas tecnológicas”, comenta Barreto dentro de un proceso de retroalimentación que tratan de generar con los lectores. Asunto con el que concuerda Ortíz.

Ahora, comenta Barreto, el salto cuántico dado “hizo que la tecnología tome mayor protagonismo, el soporte de la tecnología, pero hay que tener claro que nada de esto pasaría sin contenido, de mucha metida de cabeza, de creatividad y eso es un valor que no se puede medir...hay cosas del proyecto que no funcionan ahora, pero en seis meses lo harán, no como un programa (software) que funciona y ya”.

Un salto cuántico es una frase que se usa para referirse a un crecimiento fuera de toda proporción con respecto a lo que anteriormente venía sucediendo. El término se origina en la ciencia de la física, y se usa para describir cuando un electrón cambia de nivel dentro del átomo.

Pero la dificultad no es solo de unos, es de todos, “es para los diseñadores, es para los periodistas, que están acostumbrados a planificar sus temas pensando en cómo lo van a poner en escena y no en qué ejes periodísticos, que intención tienen, es muy difícil”. se lamenta Marcos Vaca.

Para Vaca los cambios pudieron ser más profundos, la idea del laboratorio era ver los pros y contras, pero parte del equipo con el que trabajó y él mismo se consideran los más radicales y ellos querían algo más radical, “pero hay que entender que tal vez no estemos preparados para esos cambios radicales, desde el diseño hasta el contenido”, pero aclara, que no habla del personal, habla del modelo, “desde el modelo periodístico o el de navegación horizontal o el responsive design”, acota.

56

Cada departamento trabaja a velocidades diferentes, la tecnología avanza diferente, tal vez más rápido, que lo que ha sido el trabajo de la redacción con esos temas. Vaca indica que están en ese proceso, y que falta un montón para afrontar el vértigo y la calidad de la información. Sin embargo en estos procesos ahora “hay que estar más abiertos, el beneficio no es ni mío ni tuyo, es de la empresa, de la empresa de comunicación, o de este o este otro producto”.

Es interesante entender que por más que el punto com ha estado ya varios años en línea, ellos consideran que recién “ha sido un comienzo difícil pasar del análogo, del papel al digital”, y así mismo consideran que “la existencia de las redes sociales funciona como un envión, un dínamo para entender lo que es el tiempo real, su importancia, además de nutrir con información al digital.”

Durante este último cambio fuerte, pasan por un proceso de integración de redacciones con una consultora extranjera, quienes traen la realidad que ya se vivía en otras latitudes, y ayudan a la problemática de convertir a la redacción en integrada y multimedial... “integrada cuando vemos a todos en una sola redacción, ya no son varias redacciones y multimedia cuando todas la plataformas son de responsabilidad del mismo editor, cuando hay un manejo de un nuevo editor, Marcos Vaca un

periodista bien formado y con un claro entendimiento del impacto de las plataformas digitales”, nos explica Sandra Ortíz, y así nos ayuda a establecer la proyección que estaba planteándose en este medio.

Fueron estos extranjeros, españoles, los que propusieron muchas cosas, desde la disposición arquitectónica (se tumbó, literalmente, paredes) “fue muy valioso, muy buena asesoría, pero finalmente nosotros la aterrizamos, la fuimos puliendo y definimos como funcionar y estamos caminando” explica Dimitri Barreto, que anteriormente ya mencionó esto.

Fue una “apuesta a vezada”, dice Vaca, “hasta mayo de 2014 todo el contenido del impreso se volcaba al digital (como lo hacen muchos aún) pero desde esa fecha el contenido del digital es propio, se carga mucho contenido propio y solo algunas cosas seleccionadas del impreso van al digital”.

Esa idea está siendo fortalecida (en el digital) “a través del trabajo de cuatro mesas temáticas de trabajo que son vida pública, vida privada, Quito y Deportes, donde se insertan las secciones del impreso que son en la primera: política, seguridad, negocios, en la segunda: tendencias, la cultura el espectáculo, la mesa de Quito porque el medio es de esta localidad y deportes porque se entiende que tiene un potencial riquísimo para un digital”, dice con mucha seguridad Dimitri Barreto, “ siempre pensando en calidad y contenido triple A”, aclara.

Para descubrir una posible proyección, Barreto nos explica que hay muchas cosas por hacer y por ejemplo nos menciona un “ emprendimiento en periodismo de datos con una unidad de datos dentro de la redacción que genera material diferenciado, específico y exclusivo para la web en todas las mesas”. Estos datos servirán de punto de partida para realizar investigaciones periodísticas y para reforzar información, algo que está con un claro desarrollo. “El cambio se ha hecho y está a un 70 u 80% con el trabajo de dos años. Entre 2011 y 2012 no había nada”, dice con mucha convicción Marcos Vaca.

57

Sin embargo, él mismo indica que es aún una complicación seria que “a la empresa le cuesta dejar el impreso, muchas veces cuando requiere la ayuda de infografistas, por ejemplo, para una tarea en el digital, ellos mencionan que primero deben acabar lo del impreso” y se lamenta que sea así, “es súper difícil”. Pero lo que le debe motivar es que tienen un crecimiento altísimo, “en menos de dos años hemos, casi, duplicado el tráfico”, señala.

### **El Diseño**

En el tema del diseño, lo que buscaba la investigación es detectar las posibles afecciones que el soporte digital cargaría sobre el impreso y viceversa. Algunas pautas gráficas podría resultar del volcado de la información del impreso al digital, al tomar la misma clasificación o taxonomía de la información, pero desde 2014 en elcomercio.com esto ha empezado ha cambiar radicalmente puesto que son productos diferentes, como lo han mencionado los entrevistados, el sitio digital es ya un producto diferente, para otro público, por tanto con otro contenido, con otra taxonomía, con un diseño que ya no está basado en el impreso, aunque permanecen algunos elementos en común como la cromática que permite identificar la marca del grupo.

Desde, junio de 2014, la información del impreso y del digital son diferentes, “ya no se replica el contenido del papel en la web porque las audiencias son diferentes, los estudios de mercado lo demuestran y así lo entendemos, la forma de comunicar a unos y otros es diferente y sin embargo la redacción es la misma”, nos refiere Sandra Ortíz.

No ha sido fácil el tema del diseño en el Grupo, “la tecnología está muy adentro de la redacción, se trabaja hombro a hombro desde la llegada al proyecto de Martín Pallares, los diseñadores gráficos digitales son parte del área de diseño gráfico y resulta tirante en ciertos momentos la relación, con el jefe de diseño”, se refiere Sandra Ortíz, “porque se piensa que estamos queriendo invadir esa área, pero hemos tratado de hacer un trabajo inteligente para demostrar que nosotros somos una herramienta y que los diseñadores necesitan de la tecnología para salir adelante”.

Para septiembre de 2014, cuando se realizaron las entrevistas, la apreciación de Ortíz, es que están por vivir una nueva transición, “la empresa lo sabe y luego de revisar lo que hacen otros medios de la región y del mundo, en el entorno digital tiene ya que estar también el diseñador como parte del equipo y el de videografía también y que una parte del desarrollo de html, por ejemplo, debería ser hecho por el diseñador pero luego detrás se necesita un programador”.

Para Dimitri Barrero “más que la afección de un soporte sobre el otro, lo que ha habido es una adaptación, de las formas de presentación, en función de los nuevos dispositivos. Si tú coges El Comercio impreso es un producto más pensado, no como hace 10 años con columnas anchísimas, fotos blanco y negro, textos grandes, amplios, ahora las actuales páginas 2 y 3 son un montón de cápsulas pequeñas, fáciles de leer, grandes fotos a color que incluso” menciona Barreto “un poco más y piensas en que podrías dar un click y aparece más información”. Lo que referencia que más bien sí podría existir una influencia del diseño del digital sobre el impreso, incluso no solo de la gráfica sino del design, en este caso (contenido más gráfica).

58

Marcos Vaca indicó que “otra premisa que se manejó” durante el desarrollo del proyecto, “es que el diseño (del digital) que tenía que ser tan bueno, que sea invisible al contenido, el diseño no debía ser superior al contenido, es al revés”. Estos cambios le dan un nuevo aire y están presentes hasta la actualidad.

### **Tecnología**

“La tecnología avanza más rápido y es una ventaja, el ciclo de innovación tecnológica se ha reducido dramáticamente en la última década y más aún los últimos 5 o 6 años y se imponen retos importantísimos para los que están en esta actividad”, se refiere, Sandra Ortíz, cuando habla de los medios de comunicación masivos y sobre todo de los del Grupo El Comercio. Sin embargo, pese a la creencia de que la tecnología es para los jóvenes, “hay chicos y chicas, aquí, que apenas tienen de 25 años que dicen eso es para alguien más joven que yo, pero entendemos que no es cuestión de edad, tiene que ver con la actitud hacia la adquisición de nuevos conocimientos”.

“El nuevo conocimiento está ligado a la tecnología, se tienen experiencias muy interesantes, hay periodistas recién egresados

de la universidad que vienen con la mentalidad que bajo este concepto sería vieja, es decir están pensando en la plataforma tradicional, cuando les enfrentas a la necesidad de trabajar en el digital se preocupan y tienen hasta temor... pero tenemos periodistas de la vieja guardia, o los más grandes que dicen ok!!! yo no estudié esto, no aprendí esto pero soy capaz de entender y asimilar”, indica Ortiz, con un tono de satisfacción. “La tecnología no es un problema”, nos dice Marcos Vaca, sin embargo siempre hay un problema con la tecnología “causa miedo en los periodistas que en su mayoría son nativo-análogos”.

Para Vaca, la tecnología funciona bien en el Grupo, “cuando se desarrolla un proyecto, él explica que es lo que quiere hacer, los objetivos, los alcances, los medios, etc y la gente de tecnología se lo resuelve, jamás me dicen no hay como”, aclara, “la tecnología es un servicio a mi alcance”. Y para Vaca está claro que ellos, los periodistas, los diseñadores los videógrafos, “somos usuarios de herramientas, no desarrolladoras de las mismas”.

Las herramientas tecnológicas para los medios de comunicación, como en el caso de elcomercio.com traen consigo también una serie de problemáticas a resolver. “El mundo tecnológico actual es de integración de herramientas, a diferencia de hace 20 años, cuando se escribía código duro y puro, hoy en día los ingenieros (de sistemas, informáticos) más bien buscan herramientas que se puedan integrar para resolver problemas”, menciona Sandra Ortiz, “es como un nivel superior de programación, estamos siempre investigando, buscando”. afirma. Por ejemplo en el grupo El Comercio se investiga qué herramientas aparecen en el mercado desde el punto de vista de la tecnología, “por herramientas se debe entender lenguajes de programación, a los gestores de contenidos o CMS que están disponibles en las herramientas”.

Y hay que ir resolviendo los problemas que se presentan cuando se produce una edición digital y al mismo tiempo el impreso, quién debe editar, quién tiene la experiencia. Pero así mismo hay problemas tecnológicos, “mejoras la calidad de video y luego requieres croma en la producción”, pero y “¿quién lo hará, todos, los videógrafos, los periodistas?” se decidieron por los videógrafos y hubo que montar un espacio, un set y entonces a buscar las herramientas.

59

Pero cuando se habla de calidad de video, se habla también de las calidad de audio o sonido y “luego te piden un elemento importante hoy en día, el streaming (transmisión en tiempo real), y hacer streaming con calidad y frescura, que es lo que se requiere, es otra complicación”. Una de las cosas más evidentes en la multimedia es que el video te plantea problemas, “pero también el audio y la fotografía pensada como foto-galería, y encima la combinación de todo esto, hay muchos, muchos problemas, depende de cómo quieras verlo”.

Y ante todo esto, “no es trivial, storage (espacio de almacenamiento) que requiere la producción multimedia, de calidad además, es enorme y de crecimiento exponencial”, continua explicando Sandra Ortiz, y entonces no es fácil pensar dónde almacenar y los nuevos recursos que se te presentan no son fáciles de aceptar por todos. “No era fácil que la gente confíe, que la empresa confíe en almacenar el contenido en las nubes tecnológicas”, por ejemplo, “se pensaba que estaba más seguro en los servidores de la empresa, pero llegó un momento

en que no alcanzaba y tampoco se podrían adquirir esos grandes servidores de almacenamiento y habían otras urgencias, entonces el paso para guardarlas en la nube no fue trivial y fácil de aceptar al mover todo ese material.”

### **El negocio**

En el Grupo El Comercio se hicieron una pregunta, la misma que estuvo presente durante los últimos años en la mayoría de los medios que tenían su soporte en el impreso y en el digital, ¿las personas que leen nuestro digital, han dejado de leer y por tanto comprar nuestro impreso? y tuvieron respuestas diferentes, “muchas de las veces influenciadas por la plataforma de la que provenían, entonces, si se le pregunta a alguien de tecnología será que todos somos digitales, si se le pregunta a alguien con experiencia en el papel nos dirá que leemos papel, entonces decidimos hacer lo que recomienda la técnica, preguntarle al mercado”, fue la reflexión que nos contó Ortíz. La experiencia fue similar en el área de negocios, se pensaba que los negocios digitales iban a comerse la inversión que hacía los clientes en el impreso, a través de agencias.

Sin embargo poco a poco se fueron separando las aguas “se fue entendiendo cuando se necesitaba una respuesta en el medio tradicional (impreso) y en qué casos la respuesta era el digital, hoy día estoy absolutamente convencida de que no hay manera de resolver las necesidades publicitarias de un cliente si no es con una visión 360° de la publicidad, esto quiere decir que una campaña no puede pensar solamente en una plataforma o solamente en otra plataforma, hoy no existe campaña que no deba tocar, inclusive el digital.

60

Y una de las razones para esto demore fue el poco desarrollo de las agencias de publicidad que lo entienden conceptualmente pero no están preparadas todavía. La evolución de las agencias hacia el mundo digital y también la vida de las personas en nuestro país, es lento, “es más acelerado en otras latitudes, se debe ver el caso de México, Chile, o aquí cerca, en Colombia, que incluso hizo que llegaran otros participantes a los mercados digitales, unos participantes que ayudan a organizar y crear estándares en el mundo digital”. “Las agencias entienden el concepto pero no están preparadas, no hay la evolución digital de las agencias de publicidad como es en Argentina, Brasil o México, no han tenido el mismo nivel de desarrollo”, acota.

Estos “grandes jugadores”, así los describe Ortíz, son por ejemplo la Interactive Advertising Bureau, IAB, “que está en todo el mundo y es un foro donde anunciantes y publishers o agencias norman el mercado, las relaciones. O la comScore (Analytics for Digital World) que es un medidor que trae la analítica web más creíble, más allá de Google” y sería un tercero independiente. “El problema es que Ecuador aún no está en comScore y la IAB recién llegó en 2013 y el grupo El Comercio ha sido un gran impulsor de la llegada”.

Entre las varias propuesta que se hacía el mundo de los medios estaba el de monetizar contenidos, o sea cobrar por ellos, pero, según nos cuenta Dimitri Barreto, “comprendimos que la fórmula para establecer un modelo de negocio era crear contenido exclusivo que no esté en otro espacio y que no lo encuentras en ninguna otra plataforma, es un desafío y estamos buscando cualificarlo más pero

el salto cuántico, ya está dado y la gente tanto dentro como fuera del medio ya tiene conciencia de eso”, lo dice con seguridad.

Claro que no es fácil y al parecer no lo han logrado completamente, para Marcos Vaca “un diario digital tiene costos menores de producción que los de un impreso y por lo tanto costos de sostenimiento más pequeños pero igual hay que vender publicidad, pero un diario digital jamás mantendría a un impreso”, por ejemplo. Para él, otra dificultad “es que vendemos vía banner o impresiones (pantallazos, como una lógica del impreso) y debemos aprender a vender contenidos.”

En Ecuador, salvo el Extra y Expreso, nadie ha intentado siquiera cobrar por contenidos, “porque ahora la prioridad es generar inventario, mientras más visitantes únicos, más páginas vistas tengas es mejor para tus anunciantes”, dice Vaca, con algo de molestia. “Estamos consiguiendo vender contenido en el digital, porque lo principal es el contenido, entonces si sabemos vender publicidad, debemos vender contenidos, sin necesidad de decir que vendemos contenido y que nos regalamos a esa fuente”.

“Estamos haciendo contenido de calidad y eso es vendible y eso puede hacer sustentable a un medio pequeño, hay que saber cuál es el horizonte, el tamaño”, afirma Vaca. “Lo del primer semestre de 2014 fue un salto cuántico para comprender el tema estabilidad (económica) para sostener la independencia editorial y en ese sentido se requería un cambio en la plataforma digital”, complementa Dimitri Barreto.

Otra experiencia clara, según Barreto es que “hay la oportunidad de tener socios estratégicos, es decir, nosotros definimos los contenidos y ellos ponen la pauta, no pasa nada, y ya está ocurriendo, construimos nuevos productos especiales y los socios invirtieron y lo hicimos con independencia editorial y funcionó muy bien”.

Sin embargo hay muchas dificultades, y ante la pregunta de ¿qué tan difícil es que los anunciantes vean eso?, la respuesta es que “cuesta mucho, pero hay mucha tecnología para hacer seguimiento, y a nosotros mismo nos toca plantearles y hacerles conocer” refiere Barreto.

61

Vaca además suma otro antecedente “el problema es que la complejidad no es solo en el contenido, sino en lo comercial, aparecen las redes sociales y entonces puedes segmentar mejor el mercado vía Facebook y Twitter, cosa que aquí aún no se hace”, además las mismas redes son ya una competencia informativa. “Entonces así como en el contenido yo puedo dirigirlo a un público, con los anuncios también se puede hacer igual, pasarlo a tal hora, cuando está tu audiencia conectada y que les llegue a esa hora un anuncio específico”, eso ya se puede hacer en las redes sociales asegura Vaca.

“En torno al El Comercio en papel como tal, la gente paga y es como un verificador su venta en la calle. También la venta de publicidad es más fácil, en términos de su funcionalidad, digamos que de su lógica de funcionamiento y eso lo podemos medir más fácil” que en el digital, nos asegura Barreto.

Por ahora, Vaca admite que “se necesita del apoyo del impreso porque te ayuda a sustentar (económicamente) al digital, pero si en algún momento se cae el tradicional” él quisiera que el

negocio digital “esté consolidado para no seguir ese camino, pero por ahora no es fácil”, ve la auto sustentabilidad como un tema difícil todavía.

Pero por ahora, mientras hace su trabajo tiene claro que “muchos teóricos expresan que el diario impreso va a morir tal vez en 5 o 10 años y con ellos el medio digital, porque el modelo del impreso es llevado al digital” así lo corroboró el año pasado, según Vaca, cuando “uno de los editores digitales del medio El País de España dijo que para que no muera el digital no debe depender del impreso, deben ser medios independientes”, nos indica.

### **El usuario**

Cuando tocamos el tema anterior del negocio, Sandra Ortíz indicó que dejaron que la técnica imponga sus criterios, preguntarle al mercado. Luego de indicarnos que no pudieron hacer un análisis de todo el mercado (país), por un tema de costos, se centraron en la zona de la Sierra del Ecuador, donde además son más influyentes, y nos dice “buscamos en el mercado cuáles son las preferencias de adquisición de información de los lectores de los medios y se encontraron varias sorpresas, la primera, las personas no están segmentadas solamente por la plataforma, no solamente por el print y el digital”.

“Encontramos cuatro ejes para clasificar a las audiencias cuando la gente se acerca a la adquisición de información”, nos indica, y estos son:

- los que están próximos al impreso
- los que están más alejados del impreso
- los que están más próximos al digital
- y los que están más alejados de los canales digitales

“hay que observar que no hablamos de web sino de plataformas digitales, pero también que hay quienes están buscando información y los que no están interesados en la misma”.

62

Para entender este cambio, o este salto cuántico que lo planteaba anteriormente Dimitri Barreto, es necesario entender los ocho tipos de usuarios que nos expone Sandra Ortíz.

Primero están los más informados, un 12%, está buscando tener información, porque es importante para su vida, su toma de decisiones para su contacto social y estos buscan los canales impresos y los digitales, en su origen están más apegados al impreso pero no significa que no lean el digital y están ubicados en el cuadrante inferior izquierdo.

Otro grupo numeroso, un 15%, son los llamados triple w, están buscando información, para ellos es muy importante la información pero el canal que escogen es el digital, y están ubicados en el cuadrante superior izquierdo... ¿esto responde al tema del canivalismo? son dos segmentos diferentes... hay una intersección pero no es relevante, así que para la gente de El Comercio, según Ortíz, no están canivalizando, más bien es al revés, están respondiendo a un segmento que no buscaría esa información si no hubiese el canal digital y la buscarían en otros medios... además la presencia es en medios móviles, redes sociales, y la aplicación para iPhone.

Otro grupo numeroso con un 11% son los vecinos, los típicos con una 14% y con un 12% los populares... los típicos y los vecinos son un target que se parece mucho entre sí, pero que

están perfectamente perfilados en los estudios de El Comercio, nuestro producto Últimas Noticias está llegando como al medio de los dos, les deja algo preocupados por no estar apuntado a un target específico sin embargo típicos y vecinos responden a este soporte, los típicos tienen como características ser más tradicionales, entienden que los medios digitales son importantes pero no están totalmente cómodos cuando están allí, sin embargo cuando buscan información si lo toman en cuenta como una alternativa, o piden ayuda a sus familiares más jóvenes.

Los populares, si cabe la definición de los medios populares, estos sí están claramente más alejados del digital, allí se entiende por qué los populares impresos no le dan fuerza a un digital.

Hay otro grupo que son los indiferentes, están alejados de los impresos pero también de los digitales, están ahí observando y van a entrar cuando hay un hecho importante, destacado.

Los “millenium”, son los más jóvenes, los faranduleros, están en las redes sociales y les vamos a informar por allí, jamás por otros soporte, ni la web ni la aplicación móvil, se van a enterar de nuestra información cuando estemos en sus listas, por eso es importante la presencia en redes sociales y tiene la virtud de derivar tráfico a la web

Y hay otro grupo, que triste que sea un 16% que se llama las Desconectadas, y está en femenino porque la mayoría son mujeres, amas de casa, de estrato socio-económico más bajo, el medio que prefieren es la televisión, particularmente las telenovelas, y eso ayuda a responder cualquier pregunta.

Entonces a estos segmentos hay que rastrearles, ¿qué se monitorea del lector?, “si acceden fácilmente, si usan bien, si la arquitectura de la información está bien, si encuentran lo que buscan, que es la pregunta más clásica”, nos dice Ortíz.

Pero también está el ¿cómo se monitorea al lector? “hay sistemas de medición totalmente fríos que están en Google Analytics” indica Marcos Vaca, también “tenemos sondeos, hace tres años teníamos el espacio de comentarios de la gente, pero esto generaba problemas con el gobierno de que éramos corresponsables de insultos y otras cosas”, nos indica Dimitri Barreto, “nosotros, antes de que entre en vigencia la Ley de Comunicación decidimos suprimir el espacio, y es penoso porque teníamos un termómetro con esto” , ahora solamente se pueden colocar unas opciones de opinión con respecto a cada información, si están indignados, felices, preocupados, unos elementos con referencias gráficas tipo emoticón.

Barreto también nos indica que mantienen otras mediciones “también hacemos sondeos de opinión y paneles con lectores, nos reunimos con frecuencia, cada mes, con varios grupos disímiles y preguntamos, qué les gustó, que no encontró en todas las páginas y el nivel de satisfacción”, y hay buenas cifras, pero la medición es del papel. “Para el digital no tenemos esas mediciones, es un ser vivo, los puedes ver allí mismo, ves los clicks, si está indignado o feliz (y otros), si notas que no pasan de doscientos clicks significa que no pasó nada con esa información, pero si desbordan de treinta mil y más, algo está ocurriendo, por acá es la cosa” dice Barreto.

Barreto también explica que otros espacios que utilizan para monitorear a sus usuarios son “las redes sociales, Facebook, que además te ayuda a generar tráfico, allí colgamos nuestras notas y vemos cómo la gente reacciona a través de los comentarios y de los me gusta (likes)... y es porque necesitamos ese termómetro cerca de la gente, además ellos te dice abiertamente todo lo que piensan con todas sus letras”, agrega, sin embargo también se mantienen los canales clásicos como cartas al editor y correos.

También tienen periodistas en las redes sociales, con los que interactúan los lectores y “si en las redes sociales te dicen algo duro entonces revisamos, vemos que hicimos mal y si es de rectificar se lo hace” explica Dimitri Barreto, la gente dice muchas cosas, “que eres muy light, que estás en una onda de morbo, del espectáculo, de la barbarie, pero eso es lo que quiere a la larga la gente en estos soportes” refiriéndose a las redes sociales, “no los ponemos para el debate, sin embargo la gente los debate regularmente”, claro, “quisiéramos que se debatan temas de política, de seguridad, sin embargo y a la final hay otra gente discutiendo esas cosas light, pero sabes quién está discutiendo eso”.

Se han dado cuenta, con esta información, de que son los usuarios, que están en las distintas plataformas, quienes marcan la tónica de cómo se pone en escena, qué se pone en escena y cuándo se pone en escena, continúa Barreto. “Esta información que obtienes de tus lectores, de saber que están cliqueando en tu portal, cuándo lo están haciendo, esa radiografía debe dejar una huella digital, porque esa radiografía no miente, está allí”. “No solo tiene que ver con la posición en el home, pueden estar por allí, perdidas y la gente las busca, la información que necesita y le interesa y esto permite ver que en Internet hay herramientas con las que puedes ver las cosas en tiempo real y la tecnología nos permite saber eso”, añade Barreto.

64 “Digamos que la experiencia ha sido buena, en torno a videos, por ejemplo, se dispararon las cifras, hemos crecido en visitantes únicos, en páginas vistas, fue un riesgo, pensamos que la gente dejaría de ver el papel por el digital”, concluye Barreto, pero al parecer no ha sido así.

## **Conclusiones y a manera de Teoría Fundamentada**

Es necesario recordar, antes de empezar estas conclusiones o planteamiento de una teoría basada en los datos, que la intención de esta investigación es tener material a manera de documentación, de la transición del diario ecuatoriano impreso El Comercio, hasta su sitio web [elcomercio.com](http://elcomercio.com), a través de realizar una investigación con entrevistas semiestructuradas con directivos clave de este grupo empresarial.

Cómo plantea el doctor Grams, del que seguimos los pasos de su guía para abordar esta investigación con la metodología de la Teoría Fundamentada, la forma de acercarnos a la problemática de la transición, fue plantearnos tres preguntas de investigación.

La primera hace referencia a la injerencia o afectación que producen los sitios digitales sobre sus predecesores impresos, específicamente si hay una especie de “canibalismo” y ¿si existe ese “canibalismo” de [elcomercio.com](http://elcomercio.com) sobre su impreso El Comercio, es un precio que hay que pagar por estar en los nuevos soportes para llegar a los lectores?

65

La segunda y tercera preguntas, están enfocadas en la gran influencia que ejercen las nuevas tecnologías en el diseño y desarrollo de los nuevos medios. Entonces, si el vértigo con el que se desarrollan las tecnologías, no permite hacer un alto a la actividad en el diario El Comercio y en [elcomercio.com](http://elcomercio.com), ¿las inercias que se provocan en las diferentes áreas, afectan a la calidad de estos productos? y en contrapartida ¿diario El Comercio, en su versión impresa, ha sufrido cambios de diseño y desarrollo, influenciado por el desarrollo de estas nuevas tecnologías?

La metodología utilizada, y que la describiremos aquí de forma breve, fue empezar con unos antecedentes que están descritos en este documento (ver página 17) con el estado del arte y a manera de marco teórico, para referenciar el estudio que queríamos realizar.

Luego buscamos la referencia de la Teoría Fundamentada como un proceso para llevar a cabo la investigación y que la hemos descrito en este documento a partir de la página 36, con una

traducción propia, de un texto del doctor Garry D. Grams titulado Rudimentos of the Use of “Grounded Theory”, que nos dio las pautas para el desarrollo de la misma, desde plantear un protocolo básico de confidencialidad, luego estructurar las guías o protocolos de entrevistas, los desarrollos de las mismas, seleccionar los materiales y herramientas para proceder con la aplicación de la investigación, el esquema o guión para realizar las entrevistas, y posteriormente todo el análisis de la información, deconstruyendo y reconstruyendo las entrevistas.

Así mismo, un tema importante fue seleccionar a las personas a las que les realizaríamos las consultas. El procedimiento para escoger devino de la recopilación y estudio del material bibliográfico basado en artículos de investigación anteriores que se habían realizado desde diferentes puntos de vista.

Se podían encontrar con cierta recurrencia los problemas que se presentaban en los nuevos medios, conocidos así a los sitios web, medios digitales o incluso diarios digitales desde aparición en el año 1992 con el diario norteamericano Chicago Tribune, quienes fueron los primeros en publicar la totalidad de su contenido en Internet, la red mundial que había nacido en el año 1990 de la mano de Tim Berners-Lee y Robert Cailliau en los Estados Unidos.

Las referencias bibliográficas nos hablan de problemas organizativos en las empresas, de personal, de capacitación. Así mismo los problemas propios de la naturaleza de los medios, la información, la forma de recopilarla, la forma de procesarla, transmitirla y retransmitirla, la forma de anticiparse y esto nos lleva a la relación con el desarrollo del diseño, de la arquitectura de la información, su taxonomía y todo esto aterrizado en una pantalla.

66

Una pantalla que nos lleva a otro ámbito de inevitable mención y reflexión, cómo no hablar de toda la gran cantidad de herramientas, dispositivos, medios, canales, aplicaciones y demás artefactos desarrollados desde la tecnología y que se han insertado en este tipo de productos o empresas para llevarla a un desarrollo nunca antes imaginado y que no ha parado desde hace un par de décadas.

Igualmente otra área con su propia problemática, quizás la más compleja en la actualidad y de la que se han vuelto dependientes estas empresas, por ser tales, los negocios. Punto crucial de nuestra investigación sobre el “canibalismo” pues no solamente debemos pensar, a priori, qué ocurre con los contenidos del sitio web y del impreso, sino qué ocurre con la venta de publicidad con los negocios que se hacían en el impreso y los que se hacen ahora con el digital.

Y como un punto no menos importante está el usuario, el lector, el internauta; cómo lo ven los medios, cómo monitorearlo, qué influencia tienen ahora en los productos; quiénes son, qué leen, qué buscan cuando requieren información; ¿somos todos y nos comportamos igual? otra problemática común en los textos de estudios sobre estos nuevos medios.

Fue así que se pensó en estas problemáticas y/o perfiles para buscar personas que trabajen en la empresa donde haremos nuestro estudio de caso o que estén relacionadas con ellas, el investigador partía de no conocer a estas personas pero sí de haber empezado a conocer estas problemáticas.

El proceso de contactar con el personal más afín a estas situaciones, empezó con contactar a un amigo personal en esta empresa y que durante varios años coincidió en otro medio con el investigador. Mediante correo electrónico se fue centrando y concretando la elección de quienes se transformarían en esta investigación en los informantes claves, a través de los cuales, recorreríamos los procesos de transición que nos interesaban documentar.

Luego de conocer los nombre de las personas, el siguiente paso fue solicitar el permiso respectivo al directivo de más alto rango en la empresa, al que se le expuso de forma muy breve y concisa en lo que consistiría la investigación y se le pidió firmar el protocolo de consentimiento para conseguir la información.

Se realizó entonces una agenda de trabajo, y por encontrarse la empresa en una ubicación geográfica distante, fue imposible hacerla en más de una sesión, además que el personal que trabaja en este tipo de empresas tiene una agenda muy apretada y casi imposible de desarmarla. Se la realizó el 18 de septiembre del año 2014. ¿Por qué la referencia debe ser tan exacta? porque hablamos de desarrollo y tecnología, y en este tiempo todos sabemos lo volátil que resulta la tecnología, lo que es útil hoy seguramente mañana dejará de serlo.

Las entrevistas entonces se desarrollaron de manera como estaba planteada la agenda, sin embargo debo decir que resultó infructuosa la solicitud de entrevistar al Director adjunto para tener una visión desde los más altos directivos, pues fue imposible conseguir agenda con él y con el Jefe de Diseño, del que no tuvimos ninguna explicación de su no presencia en la agenda. Otro inconveniente que también se mencionó anteriormente fue que el jefe de Negocios digitales tenía más bien una charla pues no había tenido una referencia de que más bien era una entrevista.

Las tres entrevistas concertadas e importantes duraron un promedio de 45 minutos, se llevaron con mucha dinámica y predisposición de los entrevistados.

67

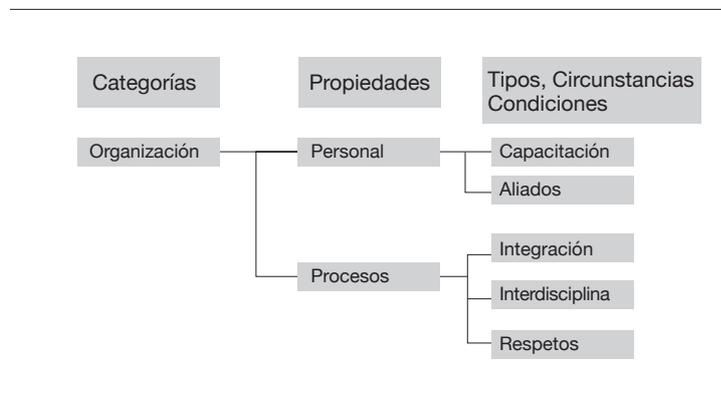
La percepción del investigador es que se sintieron identificados con la investigación o con el fenómeno que estamos estudiando, como nos menciona el doctor Grams en su guía, pues incluso dos de ellos, que trabajan en la mesa principal de la redacción habían pedido que sean lo más cortas posibles pues su trabajo es contra reloj.

Todo el materia fue grabado en un dispositivo digital y pasado a un computador para la transcripción, utilizando una aplicación más apropiada que un simple reproductor de sonido, lo que permitió un trabajo, lento por la experiencia del investigador en transcribir entrevistas, pero procurando mantener la calidad y consistencia de la información que podía ser obtenida.

Con las transcripciones listas, procedimos a establecer las categorías de las que nos habla el doctor Grams, y nos dimos cuenta que las mismas estaban de alguna manera planteadas en la organización que se hizo en las entrevistas semiestructuradas, en las que incluso de plantearon sub temas a manera de las propiedades de estas categorías, lo que si se fue obteniendo conforme avanzaban las entrevistas fueron los tipos, circunstancias y condiciones para estas propiedades, podemos

ver un ejemplo de esto en el siguiente cuadro o codificación axial propuesto en la Teoría Fundamentada y presente en la guía del doctor Grams.

#### Codificación axial



Sin embargo, para buscar más categorías por si se nos había pasado algo por alto, hicimos en primera instancia lo que recomiendan la guía, buscar palabras que identifiquen ideas que estén entre los párrafos, las oraciones o línea a línea, esto se conoce como codificación abierta, logrando un listado de más de doscientas palabras que de alguna forma se reunieron en una codificación axial y que se colocaron, a manera de subtítulos, en los párrafos que fueron extraídos de las transcripciones de las entrevistas y reordenados por categorías.

Luego estos textos, fueron ubicados en una hoja electrónica en varias tablas por categoría y encolumnadas por entrevistado. Se imprimieron estos textos, se recortaron y se buscaron las afinidades por propiedades, y luego por tipos, circunstancias, condiciones.

68

Una vez reorganizados, se procedió a “escuchar las voces” de los tres entrevistados, sus opiniones, reflexiones, decisiones; sus coincidencias o contradicciones; a manera de una reconstrucción de las entrevistas, que además cuenta con breves y puntuales enlaces escritos por el investigador para darle sintaxis y cohesión a los textos, sin un afán, aun, de interpretación (ver páginas 47 a la 64), y que nos servirá para lanzar conceptos, proponer discusiones, lanzar preguntas que nos ayuden a establecer nuestra Teoría Fundamentada.

## La teoría fundamentada

### A manera de título

Los medios de comunicación digital, evolución de nuevos soportes y de un nuevo lector.

### A manera de introducción

Ya hemos sustentado el nacimiento de estos medios, allá por el año 1992 y en Ecuador, en el año 1994 con diario HOY y específicamente elcomercio.com en el año 1998 con unas referencias básicas comunes, estuvieron anclados en las áreas de tecnología de aquellos años o muy relacionados con estas. Sandra Ortiz, la ex Gerenta de Desarrollo y Tecnología del grupo El Comercio lo menciona así “se nace del más puro y duro hard code o html modificado y ubicado en el área de tecnología” aspecto que también se puede ver en la dirección electrónica que tenía diario hoy <http://www.ecnet.ec/hoy/hoy.htm>, donde ecnet, es Ecuonet, una empresa de tecnología que provee acceso a Internet, o en la referencia internacional de la revista peruana Caretas se difunde por primera vez gracias al acuerdo con la Red Científica Peruana.

Otra referencia común que tiene la mayor parte de medios digitales es que partieron simplemente de un volcado de los contenidos de los diarios impresos en el digital (Armentía, 2005), muchas de las veces incluso versiones pdf imprimibles, es decir no había ninguna diferencia, es el mismo diario que encuentras en el kiosko o puesto de revistas el que lo puedes descargar por Internet, referencias establecidas en los antecedentes del proyecto de investigación que ayuda a soportar esta propuesta. Pero el problema no está que hayan nacido así como lo dice Armentía, está en que la mayoría aun permanece así, se limitan a colocar los contenidos del impreso en el digital.

En este aspecto que elcomercio.com ha decidido cambiar, y desde hace un año aproximadamente, junio de 2014, quiso trascender del volcado, a una edición totalmente digital, basado en que el usuario, lector o internauta no es el mismo, o sea, el lector del impreso es distinto del lector del sitio web y este distinto del joven seguidor que está en las redes sociales y distinto del que se descarga la versión móvil. ¿Cómo consiguieron eso?, como lo plantea Sandra Ortiz, “dejamos que la técnica imponga sus criterios, le preguntamos al mercado”, y el mercado habló y se encontraron con muchas sorpresas, entre ellas que los lectores de los diferentes soportes son diferentes lectores (ver página 62).

69

Esto nos ayuda a entender y a resolver una de nuestras principales inquietudes, que además eran las mismas que tenían quienes hacían el grupo El Comercio, la existencia del “canibalismo”, es decir, los lectores del diario digital, son los mismos del diario impreso, por tanto ¿el diario impreso no se venderá más si ya se lee en Internet?, pues esto según lo que plantea el estudio del mercado del grupo empresaria quiteño es falso, esto no ocurre. Los lectores al parecer se han especializado y no “solo por la plataforma, print o digital” como lo menciona Ortiz. Entonces sería unos “nuevos lectores” y por tanto entonces no hay un precio a pagar por estar en los nuevos soportes. Es necesario darnos cuenta también de que en esta primera parte ha quedado expuesta nuestra inclinación por el nombre de la teoría, más sin embargo, buscaremos seguir apuntalando con más reflexiones y preguntas para darle mayor credibilidad y consistencia.

Buscaremos ahora resolver nuestra segunda inquietud ¿las inercias que se provocan en las diferentes áreas, afectan a la calidad de estos productos? a la vez que aportamos al tercer objetivo específico de la propuesta de investigación, establecer pautas de las buenas prácticas durante estos procesos de transición, pero esta vez plantearemos conclusiones de cada una de las categorías, sin dejar de ir preguntándonos, buscando interrelaciones entre las diferentes propiedades, tipos, condiciones y circunstancias, así como referencias textuales de la reconstrucción de la entrevistas (página 47).

Las categorías

Primera categoría: **La organización**

Podemos establecer que la organización de este tipo de medios, así como en el caso de El Comercio, fue iniciar con la corriente de tener una versión digital o un sitio com para estar a la par con el advenimiento de la red Internet, en un principio no había mayor motivación que simplemente estar en el soporte y no había ningún tipo de tratamiento especial para la información a más de la que se daba en el impreso, incluso los editores y la gente que trabajaba en estos estaba casi desvinculada de la organización.

Deberán pasar muchos años para que las cosas empiecen a cambiar de manera radical. En 2009 se dan cuenta de que hay que incluir la edición del sitio web en la redacción del diario impreso y se empiezan los primeros esfuerzos por integrarla, logrando hacerlo en el mismo año.

70 Sin embargo esto parecería fácil pero no fue así, los editores pensaban y concebían la información de manera diferente pero ser prefirió al editor digital y el del impreso debió desvincularse, esto significaría que el digital empieza a ponerse a la par o incluso sobre el impreso, pues parecería que sí pues con la propuesta de Martín Pallares, ahora directivo del medio, y que venía con un *fellowship* en la Universidad de *Stanford*, logran separar la dependencia tecnológico a través de introducir gestores de contenidos o *Content Management Systems* (CMS), tampoco fue fácil pues la estructura organizacional de muchos años es muy fuerte y siempre sigue existiendo aún la dependencia de la producción del impreso, que muchas veces está por sobre la producción del digital.

Es recién en mayo de 2014 donde luego de una serie de cambios continuos, debido al desarrollo tecnológico y las propuestas por expertos extranjeros que brindaron una asesoría, pero que sin embargo no fueron tomados al pie de la letra, pues se “tropicalizó la idea” como lo dice Dimitri Barreto, antes Editor Macro y actualmente Editor Digital, se realiza un cambio fuerte, se decide trascender del volcado del material del impreso, la edición digital toma características propias.

Barreto comenta que el cambio en el modelo de redacción cambió el modelo de trabajar, “antes tenías un sistema que podría haber sido más cómodo, para el papel, abrías unas cajas, escribías allí y se acababa, el nuevo es un sistema amigable pero que te pide además pensar en planificar, te obliga a establecer recursos, todo queda registrado”. Comenta Barreto, que tampoco fue fácil, esta tarea les tomó, desde que se implementó el cambio, dos años para dominarla, pero ahora saben como se debe actuar.

Se debe también entender que la organización ha cambiado radicalmente así como sus funciones, ya no hay editores por sección ahora hay editores Macro y ahora existe un Editor Digital, como ya lo mencionamos, que es el responsable de todos los contenidos de los sitios digitales del grupo, así como de sus redes sociales, Marcos Vaca dice “soy como el Editor General (antiguo cargo) para estos contenidos”. (para esta fecha, junio 1 de 2015, Vaca ya no trabaja para el grupo El Comercio).

Otro elemento importante de resaltar en estas conclusiones es que Marcos Vaca indica que en las redacciones se reflexiona sobre varios temas, “menos reflexionar sobre lo que se hace allí” y hay que hacerlo, así no siempre funciona pues hay que entender también que la organización viene desde 1906 produciendo un diario impreso.

Otro ejemplo importante que debe ser tomado como una buena práctica, quizá la mejor, es la que tiene esta organización para el desarrollo de proyectos, un laboratorio de ideas, donde además se debe aplicar otra buena práctica de la interdisciplinariedad, es decir, entre varios profesionales que trabajan allí se deberá presentar cualquier nueva propuesta, proyecto o producto.

“Pensar en un producto digital es pensar mínimamente en un equipo interdisciplinario”, dice Sandra Ortíz, “un equipo que está trabajando con el mismo objetivo, no solo en el mismo camino, en el mismo objetivo”, y multidisciplinario se refiere al conceptualizador periodístico, al gráfico, porque es tan importante el contenido como la forma de presentación, el escaparate, así como al implementador y el que mantiene el sitio operando.

Parte importante en el tema organización, que suele estar presente en este tipo de empresas, es la visión desde arriba, desde los dueños, accionistas, directivos, y han coincidido los entrevistados en que no “sería posible embarcarse en un proyecto de esta naturaleza sin el aval y sin esa comprensión de la problemática, y sin tolerancia también, el salto que se hizo requirió de una altísima inversión, pero fue porque se tuvo la visión incluso más clara, de estas personas, que de muchos periodistas”, nos dice con mucha convicción Dimitri Barreto, sin embargo también entiende y tiene la conciencia de que esto no pasa en otros medios y de que los periodistas tiene la visión pero se topan con un techo.

Otro factor importante para un desarrollo positivo de la propuesta de El Comercio es lo que Dimitri Barreto llama “la importancia del otro, de respetar el espacio del otro y el conocimiento del otro, “no eres programador pero requieres de un programador para un periodismo de multimedios y necesito soporte tecnológico para entrar a bases de datos. “Ahora hay que estar más abiertos, el beneficio no es ni mío ni tuyo es de la empresa, de la empresa de comunicación o de este o este otro producto”, coincide Vaca.

Sin embargo hay algo claro también para las personas que están en el periodismo, “el corazón de este oficio sigue siendo el contenido periodístico, lo que cambió es la plataforma, el periodismo es la esencia de esto”, dice Dimitri Barreto, ante el posible protagonismo y dependencia de la tecnología. Para Marcos Vaca la posición es más flexible, él no cree que la información sea lo más importante de un medio de comunicación, “es solo el centro, que no necesariamente es lo más importante

dice Vaca, para él es el centro en el cual se mueve todo alrededor, todos giran, deben girar, videografía, diseño web, infografía, mercadeo digital, ventas, somos el motor que estamos haciendo girar a los otros y los demás motores también deben girar para que gire la información, yo llegué a pensar en el algún momento que no habría El Comercio sin nosotros (los que apuestan y dirigen el digital), pero entiendo que sin ellos yo no funciono”, reflexiona.

Sin embargo hay algo claro también para las personas que están en el periodismo, “el corazón de este oficio sigue siendo el contenido periodístico, lo que cambió es la plataforma, el periodismo es la esencia de esto”, dice Dimitri Barreto

Pero también hay inconvenientes que debe irse puliendo. Vaca indica que no han dejado de haber problemas, como los que antes se presentaban con el área comercial, “ahora no hay paredes que dividan la redacción de lo comercial, ahora hay respetos, tratamos de trabajar en conjunto, hemos tenido que aprender a trabajar, convivir y engranar con todos para poder avanzar”.

Otro punto importante en la organización son los posibles procesos transdisciplinarios que se pueden presentar, sin embargo aun eso está muy difícil, en algunos casos ellos mismos se lo prohíben para no pisar terreno de otros.

Vaca menciona “haber leído en un documento que para crear redacciones digitales se debe generar crisis, una crisis que obligue a la gente a pensar dos veces en quedarse en ese trabajo, en todos los ámbitos, periodistas, diseñadores, administrativos, editores y mucha gente se va, se va porque no cree y no hay como hacer cosas nuevas con gente que piensa solamente en el pasado”, acota.

72 Muchos periodistas entendieron lo importante que era esto, “son los que se quedaron, otros simplemente por consciencia dijeron, esto no es lo mío y se fueron” muchos lo podrían considerar como despido, “pero se quedaron los que tenían consciencia y entendían la importancia” dice Ortíz y lo confirman Barreto y Vaca. Así mismo para Vaca lo que sucede es que “es difícil ponerles, o que se pongan el chip, a los periodistas del impreso les cuesta”.

Otra experiencia, que menciona Ortíz, clave en un proceso de transición es la actitud de los “periodistas mayores, que se arriesgan, se vuelven aceleradores del cambio”, reconoce, “en nuestro proyecto *pure player* digital tenemos un periodista senior que tomó la actitud de cambiar y lo hizo y es nuestro mejor ejemplo, el mayor ejemplo de que esta transición es posible y es aún mejor de lo que imaginamos, y no tiene que ver con la edad, ni siquiera con el escenario, es la actitud hacia la adquisición de nueva información y conocimientos”.

Otro asunto, con el que se ven complicados es que para el personal, sobre todo de la redacción hay momentos complejos, de desborde de información, como lo decía Barreto, él también afirma que “No es fácil porque, por ejemplo, tenemos una cobertura que ocurre en este momento y tienes que mandar al digital tuits, fotos, vídeos y pensar al mismo tiempo en trabajar en algo de mayor calado para el papel del día siguiente, de pronto no te queda tiempo”.

Marcos Vaca ve esta complicación y le suma un par de ingredientes más. “Lo que se necesita, por velocidad, por inmediatez es personal con mucha experiencia, que puede ver rápidamente cómo evoluciona la información y escribir a esa velocidad, interpretar y volver a escribir, o sea periodistas con mucha calle o muy experimentados, porque ese vértigo así lo exige”, además ahora “se debe exigir periodistas que manejen herramientas tecnológicas, que pongan *Google maps* embebidos, que hayan anticipado información, que hayan hecho reportería, esos periodistas son los que se necesitan en un digital”.

La aparición de las redes sociales también tiene su efecto en el personal, por ejemplo, para el caso de los periodistas. Vaca cree las redes sociales “no son utilizadas como una herramienta para comunicar, son vistas como herramientas para yo (los periodistas) hacerme (se) famoso (s)”. Además se presentó otro problema para los directivos de este medio, los periodistas alegaban hacer varias actividades, mencionando que hacían más trabajo y no les pagaban más. Marcos Vaca, nos dice, que “también se reflexionó sobre eso y que cuando se presentó el proyecto de la integración de redacciones, se dio el discurso de que el periodista digital debía ser así, mucha gente en el medio no estuvo de acuerdo y se terminó yendo”.

“Otros periodistas optaron por quedarse porque no tienen manera de decir no me gusta, pero igual no lo hacen”, se lamenta Marcos Vaca.

Vaca tiene una posición clara con respecto al periodismo digital, “No hay un periodista digital, hay un periodista, solamente que ahora trabaja en una plataforma digital, lo más importante es que el periodista siempre sepa el qué, cómo, cuándo y dónde? no importa dónde se publique, si creo que ahora importa más que se publique en el digital; el cómo, cuándo y dónde? ya no importan en el impreso. Además el recién egresado (de una universidad) debe saber esas preguntas para el digital, porque además le ayuda a posicionarse en *Google*, te ayuda al tráfico”, acota.

73

Segunda categoría

### **La información**

Para el último cambio realizado por el diario, donde se planifica trascender del volcado del contenido del impreso hacia el sitio web, el proyecto ya fue pensado de otra forma “partimos de algo que no se hacía en El Comercio, partimos de un debate periodístico, no partimos del diseño, no partimos de cómo queríamos la página web, nosotros, a las personas que hicieron el diseño les dijimos, esto queremos hacer periodísticamente en el sitio.”

Para el Editor Digital de El Comercio, “el contenido es quién manda, es el cord (hilo conductor) de la empresa y los servicios están como satélites, tecnología es uno, diseño es otro, videografía también, pero el tema es que cada uno tiene el derecho de decirte ¿por qué? ¿qué beneficio?, ¿qué hace que se beneficie el producto?”

Para entender el tema del contenido que se propuso para el Digital, Dimitri Barreto nos explica que “Lo que le diferencia con la edición del papel es que esta tiene información de “alto calado” donde no se puede repetir lo que ya se supo el día anterior,

tienes que darle interpretación, que cosas nuevas más podrían correlatarse, que co-lectura distinta puedes darle”, esto se convertirá seguramente con el pasar del tiempo en la nueva forma de ver el periodismo multiplataforma donde ya mencionamos los lectores no son los mismos.

A diferencia de la información de los medios impresos, ahora “las noticias como tales se deben transmitir en tiempo real, es una dinámica que se ha vuelto obvia, el digital es un medio de noticias inmediatas y por esto compite con las redes sociales y no con el papel, los ciudadanos se enteran de ¿qué pasó? en las redes sociales” afirma Barreto.

Es necesario tener claro, eso sí, que la diferencia entre la credibilidad de una persona que escribe algo en las redes sociales con la credibilidad de un medio profesional aun marca una diferencia.

Una buena práctica para mejorar el material de ambos medios, sobre todo del impreso, es encontrar una vinculación entre el material del impreso y del digital, buscar nuevas fuentes, más datos, tener algo diferente.

Es indudable que lo que ha propuesto el grupo El Comercio con su nuevo sitio digital fue arriesgado, jamás se hizo algo así en Ecuador y por ahora parece estar funcionando.

Otro tema importante y que debe tomarse en cuenta es el desarrollo de las redes sociales, que hasta cierto punto son una competencia en la información y en los negocios, sin embargo, hay que estar presentes allí pues hay otros usuarios, y los medios digitales de El Comercio han llegado ya a tener más de 700 mil seguidores y que no necesariamente están en la web, volviendo importante el desarrollo que hay que hacer en estas plataformas o soportes.

74

Así mismo el desarrollo de otros canales móviles como aplicaciones para dispositivos inteligentes y móviles servirá además para darse cuenta de que hay que capacitar personal, no es sencillo.

“La ventaja del avance vertiginoso” de la tecnología, “es que cuando aparece la necesidad de resolver un problema periodístico, nosotros ya tenemos la herramienta, desde allí es una gran ventaja y esto exige que los medios aprendan a trabajar de una manera diferente” nos dice Sandra Ortiz, cuando le hicimos una pregunta sobre los procesos y el desarrollo o avance tecnológico.

Para Dimitri Barreto, esto te plantea retos “aparecen nuevos dispositivos”, para el mes de septiembre de 2014, “la empresa Apple mostró ya su nueva invención el appleWatch y ya debemos pensar en nuevos formatos que se adapten a este dispositivo, debemos estar a la par de la tecnología o incluso innovando más de prisa”.

“Esa velocidad hace que debas enfrentar los problemas y solucionarlos más rápido, debes entender mejor las lógicas del mundo digital... hay que estar más conectados e interactuar con nuestro digitales, ciberlectores, internautas y demás, hay que preguntarles, hacer sondeos y medir que están midiendo ellos y se lo hace con herramientas tecnológicas”, comenta Barreto dentro de un proceso de retroalimentación que tratan de generar con los lectores. Asunto con el que concuerda Ortiz.

Ahora, comenta Barreto, el salto cuántico dado “hizo que la tecnología tome mayor protagonismo, el soporte de la tecnología, pero hay que tener claro que nada de esto pasaría sin contenido, de mucha metida de cabeza, de creatividad y eso es un valor que no se puede medir...hay cosas del proyecto que no funcionan ahora, pero en seis meses lo harán, no como un programa (software) que funciona y ya”.

Cada departamento trabaja a velocidades diferentes, la tecnología avanza diferente, tal vez más rápido, que lo que ha sido el trabajo de la redacción con esos temas. Vaca indica que están en ese proceso, y que falta un montón para afrontar el vértigo y la calidad de la información. Sin embargo en estos procesos ahora “hay que estar más abiertos, el beneficio no es ni mío ni tuyo, es de la empresa, de la empresa de comunicación, o de este o este otro producto”.

Para descubrir una posible proyección, Barreto nos explica que hay muchas cosas por hacer y por ejemplo nos menciona un “emprendimiento en periodismo de datos con una unidad de datos dentro de la redacción que genera material diferenciado, específico y exclusivo para la web en todas las mesas”. Estos datos servirán de punto de partida para realizar investigaciones periodísticas y para reforzar información, algo que está con un claro desarrollo. “El cambio se ha hecho y está a un 70 u 80% con el trabajo de dos años. Entre 2011 y 2012 no había nada”, dice con mucha convicción Marcos Vaca.

Tercera categoría

#### **El Diseño**

No es lo que la investigación pretendía concluir, se debe recalcar que no hubo una buena retroalimentación sobre el tema, además que no se concretó la entrevista con la persona clave para lograr mejor y material que ayude con mayor contundencia a determinar ciertas prácticas como en las categorías anteriores. Sin embargo podemos destacar unos pocos elementos, que nos podrían dar ligeras pautas de por donde va el diseño de los digitales.

75

Desde 2014 en elcomercio.com, cambió y también ha significado que el diseño del digital cambiara radicalmente puesto que son productos diferentes, como lo han mencionado los entrevistados, el sitio digital es ya un producto diferente, para otro público, por tanto con otro contenido, con otra taxonomía, con un diseño que ya no está basado en el impreso, aunque permanecen algunos elementos en común como la crómatica que permite identificar la marca del grupo.

Desde, junio de 2014, la información del impreso y del digital son diferentes, “ya no se replica el contenido del papel en la web porque las audiencias son diferentes, los estudios de mercado lo demuestran y así lo entendemos, la forma de comunicar a unos y otros es diferente y sin embargo la redacción es la misma”, nos refiere Sandra Ortíz.

No ha sido fácil el tema del diseño en el Grupo, “la tecnología está muy adentro de la redacción, se trabaja hombro a hombro desde la llegada al proyecto de Martín Pallares, los diseñadores gráficos digitales son parte del área de diseño gráfico y resulta tirante en ciertos momentos la relación, con el jefe de diseño”, se refiere Sandra

Ortíz, “porque se piensa que estamos queriendo invadir esa área, pero hemos tratado de hacer un trabajo inteligente para demostrar que nosotros somos una herramienta y que los diseñadores necesitan de la tecnología para salir adelante”.

Una conclusión basada en los datos daría para pensar que seguramente lo que se necesita es un nuevo diseñador que esté integrado al digital, con una visión amplia de ambas plataformas, que entienda, tal vez a todos estos nuevos lectores, que ayude a integrar a diseñadores gráficos, multimedia, 3D en una redacción apoyada en periodismo de datos como propone Dimitri Barreto.

Así mismo, para Barrero “más que la afección de un soporte sobre el otro, lo que ha habido es una adaptación, de las formas de presentación, en función de los nuevos dispositivos. Si tú coges El Comercio impreso es un producto más pensado, no como hace 10 años con columnas anchísimas, fotos blanco y negro, textos grandes, amplios, ahora las actuales páginas 2 y 3 son un montón de cápsulas pequeñas, fáciles de leer, grandes fotos a color que incluso” menciona Barreto “un poco más y piensas en que podrías dar un click y aparece más información”. Lo que referencia que más bien sí podría existir una influencia del diseño del digital sobre el impreso, incluso no solo de la gráfica sino del design, en este caso (contenido más gráfica).

Marcos Vaca indicó que “otra premisa que se manejó” durante el desarrollo del proyecto, “es que el diseño (del digital) que tenía que ser tan bueno, que sea invisible al contenido, el diseño no debía ser superior al contenido, es al revés”. Estos cambios le dan un nuevo aire y están presentes hasta la actualidad.

Cuarta categoría

#### **La tecnología**

Las conclusiones que se pueden establecer para la categoría de tecnología, se las podría encontrar a lo largo de los textos que hemos expuesto, tanto aquí en la escritura de la teoría, como a lo largo del proceso, muchas cosas se ha explicado con términos, miradas o enfoques, reflexiones, decisiones. Sin embargo trataremos de concertarlas con algunas buenas prácticas que deberían ser tomadas en cuenta.

76

Debemos enfrentar a la tecnología como una ventaja, dice Sandra Ortíz, avanza más rápido y te permite tener herramientas innovadoras antes de que necesiten ser utilizadas, o cuando tiene una necesidad, seguro ya hay una herramienta. Así mismo otra buena práctica es enfrentar a la tecnología como un reto no como un problema.

Hay que inculcar a las personas, incluidas las de 25 años de edad, como lo refiere Ortíz, que no son viejas para utilizar la tecnología. “no es cuestión de edad, tiene que ver con la actitud hacia la adquisición de nuevos conocimientos”, menciona.

“El nuevo conocimiento está ligado a la tecnología, se tienen experiencias muy interesantes, hay periodistas recién egresados de la universidad que vienen con la mentalidad que bajo este concepto sería vieja, es decir están pensando en la plataforma tradicional, cuando les enfrentas a la necesidad de trabajar en el digital se preocupan y tienen hasta temor... pero tenemos periodistas de la vieja guardia, o los más grandes que dicen ok!!! yo no estudié esto, no aprendí esto pero soy capaz de entender y asimilar”, indica Ortíz, con un tono de satisfacción. “La tecnología no es un problema”,

nos dice Marcos Vaca, sin embargo siempre hay un problema con la tecnología “causa miedo en los periodistas que en su mayoría son nativo análogos”.

La forma de aportar desde la tecnología es entendiendo que son un servicio al alcance de los demás miembros del equipo. Otra buena práctica detectada es que la tecnología en el grupo El Comercio ayuda a resolver cuando se presenta un proyecto, no pueden decir no, pero si tienen derecho a decir y preguntar por qué.

También una conclusión clara del área de tecnología que queda de esta investigación es que “El mundo tecnológico actual es de integración de herramientas, a diferencia de hace 20 años, cuando se escribía código duro y puro, hoy en día los ingenieros (de sistemas, informáticos) más bien buscan herramientas que se puedan integrar para resolver problemas”, menciona Sandra Ortiz, “es como un nivel superior de programación, estamos siempre investigando, buscando”. afirma. Por ejemplo en el grupo El Comercio se investiga qué herramientas aparecen en el mercado desde el punto de vista de la tecnología, “por herramientas se debe entender lenguajes de programación, a los gestores de contenidos o CMS que están disponibles en las herramientas”.

Lo complejo de la tecnología es que siempre tira para adelante y exige lo mejor, eso significa que hay que hacer siempre inversión tras inversión, no solo en equipos, sino en capacitar a quienes manejan los equipos.

Sin embargo a la tecnología también hay que verla desde el punto de exigencia de la calidad, produces algo, fotografía, lo mejoras, fotogalerías, lo vuelves interactivo, se vuelve video, entonces necesitas más espacio para almacenaje y mejor tecnología para la distribución de la información, dispositivos más rápidos, ancho de banda de mayor velocidad, mejoras esto y luego necesitas transmisión en tiempo real, es de alguna forma una cosa que nunca termina, al menos no se tiene una referencia, siempre habrá algo que mejorar, y además debes pensar en archivar.

77

Y ante todo esto, “no es trivial, el storage (espacio de almacenamiento) que requiere la producción multimedia, de calidad además, es enorme y de crecimiento exponencial”, continua explicando Sandra Ortiz, y entonces no es fácil pensar dónde almacenar y los nuevos recursos que se te presentan no son fáciles de aceptar por todos. “No era fácil que la gente confíe, que la empresa confíe en almacenar el contenido en las nubes tecnológicas”, por ejemplo, “se pensaba que estaba más seguro en los servidores de la empresa, pero llegó un momento en que no alcanzaba y tampoco se podrían adquirir esos grandes servidores de almacenamiento y habían otras urgencias, entonces el paso para guardarlas en la nube no fue trivial y fácil de aceptar al mover todo ese material”.

Quinta categoría

### **El negocio**

En el Grupo El Comercio se hicieron una pregunta, la misma que estuvo presente durante los últimos años en la mayoría de los medios que tenían su soporte en el impreso y en el digital, ¿las personas que leen nuestro digital, han dejado de leer y por tanto comprar nuestro impreso? y tuvieron respuestas diferentes, “muchas de las veces influenciadas por la plataforma de la que provenían, entonces, si se le pregunta a alguien de tecnología

será que todos somos digitales, si se le pregunta a alguien con experiencia en el papel nos dirá que leemos papel, entonces decidimos hacer lo que recomienda la técnica, preguntarle al mercado”, fue la reflexión que nos contó Ortíz. La experiencia fue similar en el área de negocios, se pensaba que los negocios digitales iban a comerse la inversión que hacía los clientes en el impreso, a través de agencias.

Las conclusiones que se pueden establecer en esta categoría inician tomando en cuenta que en lugar de decaer los negocios de esta empresa se ha potenciado, eso sí con la presencia de tres fuertes plataformas, el impreso, lo digital y en imprenta del grupo. Es por esto que Sandra Ortíz, que también estuvo encargada de negocios digitales, menciona que “ahora no hay manera de resolver las necesidades publicitarias de un cliente si no es con una visión 360° de la publicidad, esto quiere decir que una campaña no puede pensar solamente en una plataforma o solamente en otra plataforma, hoy no existe campaña que no deba tocar, inclusive el digital.

Sin embargo esta consciente de que un problema ha sido el desarrollo tardío del aporte de las agencias de publicidad en el mundo digital a diferencia de lo que ocurre en países como Colombia, Argentina, Chile. “Las agencias entienden el concepto pero no están preparadas, no hay la evolución digital de las agencias de publicidad como es en Argentina, Brasil o México, no han tenido el mismo nivel de desarrollo”, acota.

Otra conclusión a la que nos ayuda a llegar Ortíz, es que falta una legislación y un apoyo claro de terceros para certificar ciertos procesos y resultados para que sean vistos por los anunciantes, por ejemplo.

78

Esos “grandes jugadores”, así los describe Ortíz, son por ejemplo la Interactive Advertising Bureau, IAB, “que está en todo el mundo y es un foro donde anunciantes y publishers o agencias norman el mercado, las relaciones. O la comScore (Analytics for Digital World) que es un medidor que trae la analítica web más creíble, más allá de Google” y sería un tercero independiente. “El problema es que Ecuador aún no está en comScore y la IAB recién llegó en 2013 y el grupo El Comercio ha sido un gran impulsor de la llegada”.

Otra conclusión clara desde los negocios es que ellos no se inclinan por monetizar contenidos. Dimitri Barreto dice que en el grupo “comprendimos que la fórmula para establecer un modelo de negocio era crear contenido exclusivo que no esté en otro espacio y que no lo encuentras en ninguna otra plataforma, es un desafío y estamos buscando cualificarlo más pero el salto cuántico, ya está dado y la gente tanto dentro como fuera del medio ya tiene conciencia de eso”, lo dice con seguridad.

Claro que no es fácil y al parecer no lo han logrado completamente, para Marcos Vaca “un diario digital tiene costos menores de producción que los de un impreso y por lo tanto costos de sostenimiento más pequeños pero igual hay que vender publicidad, pero un diario digital jamás mantendría a un impreso”, por ejemplo. Para Vaca, una práctica que habría que cambiar es que “vendemos vía banner o impresiones (pantallazos, como una lógica del impreso) y debemos aprender a vender contenidos.” “Estamos consiguiendo vender contenido en el digital, porque lo principal es el contenido,

entonces si sabemos vender publicidad, debemos vender contenidos, sin necesidad de decir que vendemos contenido y que nos regalamos a esa fuente”.

Otra buena práctica podría considerarse lo que, según Dimitri Barreto, hacen “tener socios estratégicos, es decir, nosotros definimos los contenidos y ellos ponen la pauta”. Sin embargo hay muchas dificultades, “cuesta mucho, pero hay mucha tecnología para hacer seguimiento, y a nosotros mismo nos toca plantearles y hacerles conocer” refiere Barreto.

Hay aspectos que hay que mejorar, como nos refiere Marcos Vaca, por ejemplo hay que aprender a vender como lo hacen Twitter y Facebook, sabiendo los horarios en los que se deben promocionar ciertos productos en función de dónde y a qué hora está el usuario mirando sus pantallas.

Para Barreto y Vaca, el impreso cumple sus funciones, se vende en la calle y se lo ve como un verificador, la venta de publicidad aún es más fácil en el impreso por tanto también ayuda a sustentar económicamente el digital, sin embargo Vaca cree que una buena práctica sería deslindarse de la dependencia económica del impreso, pues si este cae, por cualquier motivo y si el digital sigue dependiente, también caerá.

#### Sexta categoría

##### **El usuario**

La principal referencia de este proyecto de investigación será la compartida por estos directivos de El Comercio en cuanto al descubrimiento de los nuevos lectores que tienen los nuevos medios, o esa clasificación en función de si están más próximos al impreso, o más alejados del impreso; si están más próximos al digital y los que están más alejados de los canales digitales, siempre observando que no hablamos de web sino de plataformas digitales, pero también que hay quienes están buscando información y los que no están interesados en la misma”.

79

Se puede ver la descripción de cada grupo en las páginas 62 y 63. Lo destacable, como buena práctica es haber establecido este estudio de mercado, que no siempre las empresas de comunicación están dispuesta a realizarlas.

Pero a estos usuarios de estos segmentos hay que rastrearlos, ¿qué se monitorea del lector?, “si acceden fácilmente, si usan bien, si la arquitectura de la información está bien, si encuentran lo que buscan, que es la pregunta más clásica”, nos dice Ortíz.

Pero también está el ¿cómo se monitorea al lector? “hay sistemas de medición totalmente fríos que están en Google Analytics” indica Marcos Vaca, también “tenemos sondeos, hace tres años teníamos el espacio de comentarios de la gente, pero esto generaba problemas con el gobierno de que éramos corresponsables de insultos y otras cosas”, nos indica Dimitri Barreto, “nosotros, antes de que entre en vigencia la Ley de Comunicación decidimos suprimir el espacio, y es penoso porque teníamos un termómetro con esto”, ahora solamente se pueden colocar unas opciones de opinión con respecto a cada información, si están indignados, felices, preocupados, unos elementos con referencias gráficas tipo emoticón.

Otras buenas prácticas con relación al usuarios es hacer con los de papel, paneles con lectores, sondeos, con una frecuencia de una vez al mes, se hacen preguntas de niveles de satisfacción. Para el digital no funciona igual, pues al ser casi un ser vivo, se puede rastrear los click, desde dónde ven, cuándo ven, qué ven, incluso pueden establecer que si una nota esta siendo fuerte o no en función de la cantidad de clicks que dan los lectores, usuarios o internautas.

Barreto también explica que otros espacios que utilizan para monitorear a sus usuarios son “las redes sociales, Facebook, que además te ayuda a generar tráfico, allí colgamos nuestras notas y vemos cómo la gente reacciona a través de los comentarios y de los me gusta (likes)... y es porque necesitamos ese termómetro cerca de la gente, además ellos te dice abiertamente todo lo que piensan con todas sus letras”, agrega, sin embargo también se mantienen los canales clásicos como cartas al editor y correos.

También tienen periodistas en las redes sociales, con los que interactúan los lectores y “si en las redes sociales te dicen algo duro entonces revisamos, vemos que hicimos mal y si es de rectificar se lo hace” explica Dimitri Barreto, la gente dice muchas cosas, “que eres muy light, que estás en una onda de morbo, del espectáculo, de la barbarie, pero eso es lo que quiere a la larga la gente en estos soportes” refiriéndose a las redes sociales, “no los ponemos para el debate, sin embargo la gente los debate regularmente”, claro, “quisiéramos que se debatieran temas de política, de seguridad, sin embargo y a la final hay otra gente discutiendo esas cosas light, pero sabes quién está discutiendo eso”.

80 Se han dado cuenta, con esta información, de que son los usuarios, que están en las distintas plataformas, quienes marcan la tónica de cómo se pone en escena, qué se pone en escena y cuándo se pone en escena, continúa Barreto. “Esta información que obtienes de tus lectores, de saber que están cliqueando en tu portal, cuándo lo están haciendo, esa radiografía debe dejar una huella digital, porque esa radiografía no miente, está allí”. “No solo tiene que ver con la posición en el home, pueden estar por allí, perdidas y la gente las busca, la información que necesita y le interesa y esto permite ver que en Internet hay herramientas con las que puedes ver las cosas en tiempo real y la tecnología nos permite saber eso”, añade Barreto.

## Otras conclusiones en relación con los objetivos

Todo proyecto de investigación debe enfocarse en cumplir con sus objetivos específicos, para de esta manera aportar al objetivo general y redactar sus conclusiones para evidenciarlo. Sin embargo las conclusiones no solamente deberán centrarse en esos objetivos sino además en el desarrollo del proyecto, en el ejercicio de investigación, en las experiencias del investigador pues todas ellas aportarán en diferentes medidas a construir la experiencia de la construcción del conocimiento.

### Objetivo general:

Estudiar y analizar la transición del producto impreso El Comercio, al producto en línea elcomercio.com.

### Objetivos específicos:

- Documentar y analizar el proceso de la transición del impreso al digital de diario El Comercio.
- Comparar este proceso con los realizados en otros diarios.
- Establecer pautas de las buenas prácticas durante estos procesos de transición.

En esta sección abordaremos varias conclusiones y empezaremos con las necesarias para cumplir con el proyecto. La propuesta de presentar los resultados del análisis de las tres entrevistas principales, en una sola, buscando las interrelaciones entre las categoría, propiedades y tipos o circunstancias a manera de documentación sobre la transición ocurrida en el grupo El Comercio (ver páginas 47 a 64), procura dar cumplimiento al primer objetivo específico, es más en las circunstancias actuales, donde dos de los tres entrevistados han dejado el medio, la documentación se vuelve **más relevante** pues sería la única disponible para poder entender la transición, sobre todo la de los últimos años.

Con respecto al objetivo específico tercero, en esa misma documentación pero además en el desarrollo de la Teoría fundamentada (ver páginas 69 a la 80) se destacan algunos logros destacados por los entrevistados, a manera de buenas prácticas, que podrían ser releídos por quienes están ahora haciendo el grupo El Comercio, para retro alimentar algunas prácticas que podrían mejorarse o modificarse y que también servirían de pauta para los productores de otros medios para allanar el camino a una transición, seguramente no tan radical, como la propone Marcos Vaca, pero que como lo demuestran los entrevistados está encaminada y funcionando. Así mismo no hay solo buenas prácticas, hay problemas que se presentaron y que si los utilizamos como alertas, seguramente traerán menos desventajas.

El cumplimiento del objetivo específico segundo, ha sido, seguramente, el mayor dolor de cabeza y dificultad en esta investigación. Primero porque debíamos poner esfuerzo y tareas en otro tipo de información, que al final consideramos menos

relevantes. Además pretender comparar lo realizado en el grupo El Comercio, con otros medios fue poco menos que desatinado, sobre todo porque lo queríamos comparar con los medios locales y no nos dimos cuenta que la distancia y el tamaño entre estos medios es casi infranqueable, desde el tamaño de la empresa, el número de empleados, su capacitación; la cobertura informativa, la tecnología disponible e incluso los medios económicos y la predisposición de los dueños y accionistas.

Basta con revisar los sitios com para entender que los medios locales se quedaron en el volcado del impreso a la pantalla, si bien, nacieron anclados igualmente en las áreas de tecnología, han ido tratando de evolucionar hacia las redacciones, físicamente se los podría encontrar allí, han procurado manejar gestores de contenidos para depender menos de los ingenieros informáticos, pero la inversión realizada, en comparación con lo hecho en elcomercio.com podría considerarse nula.

Se apoyan en las redes sociales para una cobertura más inmediata, de cierta información, que por lo general es iniciativa de algún potencial periodista que desea incursionar en los nuevos medios, pero no disponen de personal entrenado en coberturas digitales, o videografía por ejemplo, haciendo que la multimedialidad sea difícilmente concebible.

En los últimos años no han existido propuestas de inversión en estas áreas, nos referimos a inversión que marque una transformación.

Sufren de los mismos problemas, gente sin entender el cambio del chip al digital, la primacía de la producción del impreso que no puede ser perturbada por el digital. Los negocios están solamente enfocados en la publicidad del impreso y la posibilidad del negocio de 360 grados es casi nula pues no se admite al digital como un medio para captar recursos, peor disponer de una imprenta.

82

Toda esta información salió de la observación de los sitios digitales de los medios locales, sondeos que el investigador hizo durante varios años, hasta empezar esta investigación y conversaciones con personas que laboraron en los mismos. También se habló con el ex Director de la Escuela de Comunicación Social del Universidad Estatal de Cuenca sobre estos aspectos.

### **Implicaciones de los hallazgos**

Tratando de ser puntual y lo menos retórico posible, por la experiencia con esta sección, indicaremos de la manera más puntual las implicaciones de nuestros hallazgos para con el material bibliográfico o literatura existente, las implicaciones que podría tener en la práctica, las implicaciones políticas y las de futuras investigaciones.

Sin duda lo más llamativo estará en que los hallazgos de esta investigación parte de la declaración de los entrevistados que en el Ecuador se ha producido un salto “cuántico” debido a que el sitio web elcomercio.com, tiene información propia y muy poco del material del medio impreso, así mismo de todo el desarrollo de los productos digitales, enfocado en un “nuevo lector” entendiéndose diferente lector para cada uno de sus productos y soportes.

Esta información no ha sido encontrada al momento de buscar como estado del arte y no está presente en la bibliografía de apoyo, entonces podemos decir que el nivel de implicación sería alto al tener unas nuevas referencias sobre estos medios.

Las implicaciones en la práctica podrían ser altas debido a que medios de menor envergadura tienen a seguir a los más grandes, sin embargo, como lo dice el doctor Grams en su Guía de Teoría Fundamentada, las conclusiones solo podrán ser generalizables en la práctica en forma de hipótesis.

Las implicaciones políticas podrían llevar a un buen análisis, sobre todo tomando en cuenta el nuevo marco de la Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador debido a que la utilización de nuevos soportes, dispositivos para exponer la información, deberán estar marcados en la misma, sin embargo los hallazgos de esta investigación no se centran en estos temas.

El nivel de implicaciones sobre futuras investigaciones, también podría ser considerado alto, hay muchos hallazgos que desarrollados puntualmente llevaría a proponer nuevas e interesantes investigaciones, por ejemplo el tema de la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, que fueron encontrados aquí como tipos o circunstancias en las propiedades de personal, capacitación, procesos en la categorías, organización, podría llevar a estudios más profundos sobre los cambios en las formas de trabajar, presentar propuestas o concebir proyectos.

### **Otras conclusiones de la experiencia de la investigación**

Quizás no tan visibles, pero no menos relevantes, las conclusiones personales a la experiencia de investigación, también aportan a un mejor entendimiento del proyecto y su desarrollo.

Ha resultado muy enriquecedor y ha demandado mucho esfuerzo el hecho de haber desarrollado la metodología de la Teoría Fundamentada, han sido algunos pasos para poder encontrar el desarrollo final de la Teoría, una propuesta nueva pero muy utilizada en las investigaciones cualitativas, necesarias para entender estos procesos de transición o evolución.

Con respecto a la riqueza de entrevistar a personas claves y con experiencia en estos medios, vuelve más interesante el afrontar el fenómeno de estudio, uno se enriquece rápidamente y se motiva a continuar, la apertura que tuvo la empresa también debe destacarse como un hecho vital, puesto que tener información de primera mano te permite tener más confianza en los datos y darle mas credibilidad a la investigación.

Otro factor importante de manejar la metodología propuesta fue aprender que el orden y la organización ayudan a desenvolverte mejor, a interpretar y a encontrar respuestas más temprano que tarde, a plantearte el siguiente paso con la velocidad pero con consistencia de saber que estás en el camino y que descubres nuevos datos sobre el fenómeno en cuestión.

### **A manera de sugerencias**

Siempre se debe considerar importante aportar con algunas observaciones que podrían haber ayudado a desenvolver mejor el proyecto o para futuras investigaciones. En este caso son unas pocas y muy puntuales.

84 Tener mejor pensado el lugar de las entrevistas, si se utilizará un dispositivo para grabar, es mejor hacerlo en un lugar con muy poco ruido.

Si bien la aplicación para la transcripción de las entrevistas fue muy útil sería bueno disponer de un dispositivo, tipo pedal, para hacerlo a mayor velocidad, puesto que toman tiempo, y habrá que tomar en cuenta que los investigadores deberían poseer destrezas mecanográficas para poder hacerlo de manera más eficiente, no se recomienda mandarlas a transcribir pues ya desde esta fase se está en contacto con los textos y empiezan a visualizarse categoría, propiedades tipos, etc. que ayudan a sumergirse en la problemática.

Quizás la recomendación más fuerte será el reflexionar sobre los tiempos de la investigación, sobre todo en temas digitales o donde la tecnología juega un papel muy importante, hay cosas que funcionan ahora y en seis meses están fuera. Si bien en esta investigación ocurrió un hecho importante como el relanzamiento del sitio web del grupo El Comercio, que coincidió con el desarrollo de la investigación, si esta se hacía hace un año, como estaba planteada inicialmente, quizás no se habría obtenido la misma información, es más, la percepción nos dice que ahora esta información es más valiosa que cuando se la captó en septiembre del año pasado, pues dos de los tres informantes ya no están en la empresa y parecería que no hay ninguna documentación del salto dado.

## bibliografía

Armentia Vizuete, JOSÉ IGNACIO. "Los diarios digitales siguen buscando su propia identidad tras una década de existencia." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 11 (2005): 9 - 22. Web. 24 dic. 2012.

Cabrera González, M<sup>a</sup> Ángeles. "Convivencia de la prensa escrita y la prensa "on line" en su transición hacia el modelo de comunicación multimedia" Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], .7 (2001): 71. Web. 24 dic. 2012

Caminos Marcet, José María, Flora Marín Murillo, & JOSÉ IGNACIO Armentia Vizuete. "Elementos definitorios del Periodismo Digital." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 13 (2007): 317 - 336. Web. 24 dic. 2012

Campos Freire, Francisco . "Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 16 (2010): 13 - 30. Web. 27 dic. 2012

Canga Larequi, Jesús. "Periodismo e Internet: nuevo medio, vieja profesión" Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], .7 (2001): 33. Web. 24 dic. 2012

Casals Carro, María Jesús. "La enseñanza del periodismo y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 12 (2006): 59 - 70. Web. 27 dic. 2012

Entrevista a Ricardo Tello, Director de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Estatal de Cuenca realizada en diciembre de 2012 dentro del marco de este proyecto de investigación.

Franco Álvarez, Guillermina. El ecosistema digital, 2005-01-01, ISBN 84-370-6302-7, pags. 253-267

Gary D. Grams, PhD. Rudiments In The Use of "Grounded Theory": A Working Guide, Department of Family Practice, University of British Columbia, Working Draft, © Unpublished manuscript, Revised June, 2001

Navarro Zamora, Lizy. "El futuro de los periódicos on line." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 8 (2002): 318 - 323. Web. 24 dic. 2012

Navarro Zamora, Lizy. "El periódico on line" Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], .6 (2000): 273. Web. 24 dic. 2012

Palmen, Jonathan W. Eriksen, Lars . Digital news - paper, broadcast and more converge on the internet. International Journal on Media Management. Vol. 1, Iss. 1, 1999

Parra Valcarce, David . "¿Crisis de identidad del ciberperiodismo o paradigma de una mala gestión empresarial?." Estudios sobre el Mensaje Periodístico [Online], 15 (2009): 81 - 94. Web. 27 dic. 2012

Robinson, Sue. "The Cyber-Newsroom: A Case Study Of The Journalistic Paradigm In A News Narrative's Journey From A Newspaper To Cyberspace." Mass Communication & Society 12.4 (2009): 403-422. Academic Search Complete. Web. 13 Dec. 2012.



# anexos



## Anexo 1

### Protocolo de entrevista

Se pretende realizar una entrevista con preguntas abiertas pero con temáticas definidas para no hacerlas muy extensas

#### Editor Web

El objetivo principal de esta entrevista es conocer el punto de vista del PRESIDENTE-DIRECTOR sobre el sitio elcomercio.com, se pretende

#### Antecedentes generales:

Datos generales del entrevistado

Nombres:  
Apellidos:  
Edad:  
Título 3er nivel:  
Título 4to nivel (más alto):  
Cargo en la empresa (último):  
Tiempo en la empresa:  
Evolución en la empresa:


Historia y evolución:

--

#### Organización:

Personal, forma de trabajo, capacitación: -diseñadores, periodistas- otros profesionales

Cantidad de personal, frente al impreso.  
Formación del personal, nivel de instrucción  
Experiencia del personal  
Forma de trabajo (integración de redacción), organización, jefes  
Procesos de trabajo, flujo, horarios  
Capacitación frente a los cambios en tecnología, diseño, contenidos

#### Información:

Contenido: el texto, la imagen, la multimedialidad, la interacción

Generación y flujo de la información, taxonomía, relación con el impreso  
Relación con la redacción del impreso  
Edición de textos y fotografías, relación con el impreso  
Cantidad de audios, videos  
Retroalimentación de información al impreso sobre contenidos multimedia en el sitio

#### Diseño:

Sistemas o estructuras, tendencias, navegación, usabilidad, accesibilidad

Desarrollo, manual gráfico, manual de estilo  
Referentes en tendencias, asesoramientos  
Análisis ergonómicos, navegación, usabilidad, accesibilidad

#### Tecnología:

Los sistemas, programas (software), actualización, evolución, cambios, capacitación.

Tecnología utilizada, equipos, comunicaciones  
Programas para desarrollo del sitio web, vinculación con el impreso  
Actualización del programas o software, dificultades y ventajas al cambio  
Capacitación, tiempos, influencia en los procesos

#### Negocio:

Publicidad, modelo de negocio, gratuidad

Disposición de espacios de publicidad, tipos, tecnologías utilizadas  
Rentabilidad de la publicidad, evolución, visión, relación con el impreso  
Gratuidad, antecedentes, decisiones basadas en el usuario, experiencias similares, asesoramientos  
Visión individual del editor sobre el modelo de negocio

#### Usuario:

Mirada hacia el usuario, datos (uso de la data en toma de decisiones), interactividad, retroalimentación.

Cómo ven al usuario: lector | anunciante | agencia  
Sistema de data para retroalimentar en decisiones de contenidos y diseño  
Asesoramientos externos  
Interactividad  
El manejo de la retroalimentación o feedback con los diferentes usuarios

**Guía para la entrevista**

Recopilación y análisis del camino transitado por diario El Comercio, uno de los más influyentes medios periodísticos ecuatorianos desde su versión impresa a su producto digital elcomercio.com (estudio de caso)

**Esta investigación pretende resolver las siguientes preguntas:**

¿Si existe "canibalismo" de elcomercio.com sobre su impreso El Comercio, es un precio que hay que pagar por estar en los nuevos soportes para llegar a los lectores?

Si el vértigo con el que se desarrollan las tecnologías, no permite hacer un alto a la actividad en el diario El Comercio y en elcomercio.com, ¿las inercias que se provocan en las diferentes áreas, afectan a la calidad de estos productos?

¿Diario El Comercio, en su versión impresa, ha sufrido cambios de diseño y desarrollo, influenciado por el desarrollo de estas nuevas tecnologías?

Con el fin de resolver estas incógnitas se plantea el siguiente protocolo de trabajo:

**Objetivos**

**Objetivo general:**

Estudiar y analizar la transición del producto impreso El Comercio, al producto en línea elcomercio.com.

**Objetivos específicos:**

- Documentar y analizar el proceso de la transición del impreso al digital de diario El Comercio.
- Comparar este proceso con los realizados en otros diarios.
- Establecer pautas de las buenas prácticas durante estos procesos de transición.

**Detalles generales del procedimiento**

Exposición del proyecto y protocolo de trabajo.

Con el objetivo de desarrollar un sentido de confianza entre el investigador y la empresa en la que se trabajará (Diario El Comercio) se necesita realizar en una primera etapa, una exposición del plan de trabajo y de los alcances de la investigación. Esta exposición será para quien o quienes la empresa designe contactarse con el investigador; de esta forma se podrá intercambiar ideas útiles que faciliten el desarrollo de las siguientes etapas. Se grabará la exposición para de esta forma poder tener un registro de los comentarios que se puedan realizar.

Datos técnicos  
 Duración: de la exposición: 15 minutos  
 Charla y comentarios: 20 minutos.  
 Materiales:  
 Proyector, filmadora, cámara de fotos, computadora

**Aplicación de Entrevistas**

Sobre los Participantes-Productores

Se entrevistará al EDITOR WEB quien podrá aportar información sobre temas como:

**Antecedentes generales:**

Datos generales, historia, evolución.

**Organización:**

Personal, forma de trabajo, capacitación: -diseñadores, periodistas- otros profesionales

**Información:**

Contenido: el texto, la imagen, la multimedialidad

**Diseño:**

Datos Técnicos  
 Duración: 30-45 minutos  
 Materiales  
 Grabadora  
 Guión de entrevista (Anexo 1)

### Anexo 3



Quito, 17 de septiembre de 2014

Señor  
Carlos Mantilla Ballte  
Presidente Ejecutivo y Director General  
Grupo EL COMERCIO

Por la presente agradezco a usted la posibilidad brindada de realizar entrevistas en "Diario El Comercio" de su acertada dirección, que serán de trascendental importancia para la realización de mi Tesis de Maestría en Diseño Multimedia de la Universidad del Azuay.

Sobre la información que yo recopile de esta investigación, me comprometo a guardar confidencialidad de los datos que se obtengan con dicho estudio, pues los mismos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Atentamente;

Dis. Rafael Estrella Toral  
MAESTRANTE DISEÑO MULTIMEDIA

Carlos Mantilla Battle  
GERENTE GENERAL  
DIARIO EL COMERCIO

90